



Casos de éxito en LIDERAZGO

Cómo los ejecutivos más poderosos del mundo alcanzan la cima



Guía de acciones, motivaciones y tips gerenciales



www.UniversidadDeMillonarios.com

LIDERAZGO

BusinessWeek

Casos de éxito en LIDERAZGO

Traducción

Paulina Millán Álvarez
Traductora profesional

Mtro. Roberto Mendoza Carapia
Mtro. en administración de empresas
Universidad Anáhuac del Sur



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editor de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieno Álvarez
Diagramación: Ediciones y Recursos Tecnológicos, S. A. de C. V.

CASOS DE ÉXITO EN LIDERAZGO

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2007, respecto a la primera edición en español por,
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
A subsidiary of the McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6268-5
ISBN 10: 970-10-6268-X

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

Translated from the 1st English edition of
Leadership power plays
By: BusinessWeek
Copyright © MMVII by McGraw Hill Companies, Inc. All rights reserved.

ISBN: 0-07-147559-1

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw·Hill Companies

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A partir de conversaciones que tenemos todos los días con personas serias dedicadas a los negocios, como usted, sabemos que tiene una enorme necesidad de contar con noticias, información e ingenio que sea preciso, confiable y lo suficientemente imparcial para que pueda aplicarlo. *BusinessWeek* se distingue por ello, y es en lo que nos esforzamos en ser mejores cada día.

Nuestra serie sobre Estrategias de *BusinessWeek* lleva esto al siguiente nivel. En colaboración con los libros del área Profesional de McGraw Hill, hemos extraído de lo mejor en los negocios —los gerentes, estrategas y mercadólogos líderes a nivel mundial— para que analice de qué manera puede usted utilizar las mejores prácticas e ideas de estas personas que están dentro del juego para aplicarlas a su propio libro de juegos/instructivo de juego. Cada capítulo ha sido tomado de un caso de estudio de *BusinessWeek* y tiene como suplemento un plan de aprendizaje que permite articular los aprendizajes clave en ese caso de estudio, "movimientos poderosos" (estrategias prácticas que puede adaptar a sus propias situaciones), así como tácticas de "Lunes por la mañana" para ayudarlo a mantener el enfoque en el éxito y poner en acción mejores prácticas. Además, los lectores contarán con una serie de diapositivas que es posible descargar de la Red, así como otros recursos en línea que les permitirán compartir estas lecciones con colegas y miembros de su equipo, como también crear una lluvia de ideas y estrategias. Se pueden encontrar en Businessweek.com/powerplays.

Los líderes cuyo perfil se aborda en este libro han enfrentado miles de retos. Al asumir el liderazgo de Microsoft de su fundador Bill Gates, Steve Ballmer renovó la cultura de Microsoft y construyó nuevos puentes hacia los clientes. El enfoque de George David en el mejoramiento continuo de los procesos básicos de manufactura logró que el conglomerado industrial UTC se mantuviera entre las 30 principales compañías que definen el Promedio Industrial de Dow Jones. T. K. Kurien enfrenta la desalentadora tarea de lograr un encadenamiento de operaciones para un amplio rango de procesos de negocios en Wipro. En Procter & Gamble,

Alan G. Lafley renovó los productos de los grandes clientes mediante la adopción de las experiencias de los clientes y definió al Procter & Gamble del futuro como una empresa que "crea y construye marcas". Terry Semel de Yahoo! diseñó una manera asombrosa de darle un repunte a la empresa al cambiar la cultura y explotar nuevas corrientes de ingresos. En Nissan, la notable intensidad y habilidad de Carlos Ghosn para crear productos exitosos, al mismo tiempo que incrementa las ganancias, lo ha convertido en la estrella número uno de la industria automotriz. Norman Adami de la Cervecera Miller muestra de qué manera un líder carismático puede motivar a una fuerza de trabajo satisfecha consigo misma y lograr un giro dramático. La estrafalaria personalidad de Arthur Levinson, CEO de Genentech, tiene que ver en parte con su disposición a apostarle a los medicamentos de amplio espectro. Y Fujio Mitarai, cuya doctrina de administración se conoce como "el estilo Matarai" ha hecho de Canon una de las contadas historias de éxito continuo en el Japón.

También relatamos historias personales asombrosas: el regreso de Jaime Houghton del retiro para salvar a la empresa familiar Corning, en el poblado de la compañía en Corning, Nueva York… La transformación que hizo Howard Solomon de Forest Laboratorios al tiempo que enfrentaba la severa depresión de su hijo Andrew… la silenciosa pero firme consolidación de poder que logró Dick Parson en AOL Time Warner, hoy en día Time Warner… la guerra de Andy Stern con el movimiento laborista y la consolidación de docenas de uniones pequeñas e ineficientes.

Este volumen sobre *Estrategias de liderazgo* también echa un vistazo a la naturaleza propia del liderazgo corporativo. Los líderes de hoy encontrarán la sabiduría administrativa que verdaderamente supera la prueba del tiempo con "el hombre que inventó el liderazgo", Peter Drucker. ¿Qué es lo que se necesita para construir una compañía sólida y duradera y mostrar un desempeño ejemplar tanto a través del tiempo como en contra de las dificultades, y enfrentar los retos de la empresa y su industria? Sin duda alguna, el récord de Jack Welch en General Electric (GE) definió la excelencia durante sus más de 20 años como CEO, al aumentar la capitalización en el mercado de GE en 400 mil millones de pesos y fomentar un terreno de entrenamiento para los líderes. Nuestro libro comienza con una vista panorámica clásica de cómo Welch manejó GE.

Una nota acerca de estos casos de estudio: están extraídos de reportajes de *BusinessWeek* hechos en su momento y por lo tanto son "instantáneas en el tiempo". Se han hecho todo los esfuerzos para proporcionar hechos actualizados, pero debido a la naturaleza de los reportajes de noticias, algunos de los personajes y las circunstancias en las que se basan las historias han cambiado desde la fecha en la que los artículos se escribieron originalmente. Sin embargo, creemos que las estrategias en cada caso sí sobreviven a la prueba del tiempo y proporcionarán lecciones valiosas, incluso en retrospectiva.

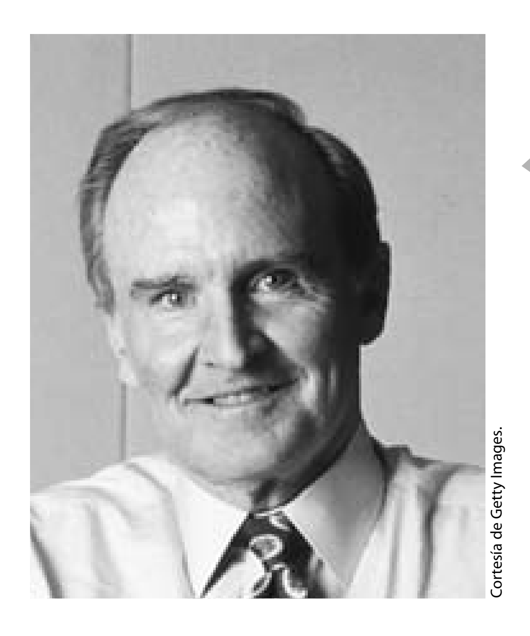
No obstante, las lecciones de estos líderes sólo constituyen las piedras de construcción para sus propias estrategias, son ideas que usted podrá poner en práctica el lunes por la mañana.

Muchas personas en *BusinessWeek* contribuyeron con las ideas y los casos de estudio en este libro, incluyendo a John A. Byrne, Jay Greene, Steve Hamm, Jim Kerstetter, Diane Brady, Robert Berner, Brian Bremner, Gail Edmonton, Chester Dawson, Adrienne Carter, David Welch, Kathleen Kerwin, Anthony Bianco, Tom Lowry, Aaron Bernstein, William C. Symonds, Steve Hamm, Susan Berfield, Ben Elgin, Ronald Grover, Arlene Weintraub, y la fallecida Irene Kunii. Callista Chen proporcionó comentarios editoriales invaluables. Frank Comes, Joyce Barnathan, Diane Alford, Christine Summerson y Bob Dowling desarrollaron la serie con nuestros colegas en nuestra compañía hermana, McGraw Hill división Profesional —Philip Ruppel, Lisa Lewin, Mary Glenn, Herb Schaffner y Ed Chupak. Un agradecimiento especial a Ruth Mannino por su excelente asesoría para el diseño y la producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en jefe
BusinessWeek

1

JACK WELCH: CÓMO MANEJAR GE



Cortesía de Getty Images.

ESTRATEGA

General Electric ya estaba en la cima del juego, pero Jack Welch no se detuvo ahí. ¿Cómo lo hizo? Este carismático y competitivo presidente ejecutivo (CEO) invirtió fuertemente en su gente, equipándola con las habilidades y el impulso para hacer lo mismo con sus propios equipos.

Éste es el artículo clásico de John A. Byrne escrito en junio de 1998: "How Jack Welch Runs General Electric".

PLAN DE ACCIÓN

Implantar en una pequeña compañía el sentimiento de ser una de las más grandes y diversas empresas del mundo.

Motivar a los empleados exitosos a que se esfuercen aún más, incluso aunque se encuentren en la cima.

Entrenar, alentar y retar a cada empleado e insistir en una franqueza total en todos los niveles para fomentar una cultura en la que cada empleado sea valorado.

Diferenciar las recompensas para guiar el comportamiento. Los bonos y aumentos no deben ser tan predecibles como un plan dental.

Motivar a los gerentes para que "demuestren y lo cuenten" para poder difundir mejores prácticas a lo largo de todos los departamentos y divisiones.

LA SENSACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Sacudido por el helicóptero que lo trae desde la ciudad de Nueva York, Jack Welch llega temprano al centro de entrenamiento de General Electric en Croton-on-Hudson. Se escabulle en El Foso, el pozo de una iluminada y multiescalonada sala de conferencias, se quita el saco azul y lo deja caer sobre una de las sillas giratorias.

Esto es un cara a cara con Jack, no tanto como el tan celebrado gerente y presidente ejecutivo de GE, la empresa que él ha convertido en la más valiosa del mundo, sino más bien con el profesor Welch, entrenador y maestro de 71 gerentes de alto potencial que asisten a este curso de desarrollo de tres semanas de duración.

La clase se sienta paralizada conforme la mirada láser azul de Welch explora a la audiencia. A duras penas parece un profesor. Con su achaparrada y musculosa estructura de aproximadamente 1.70 m, complexión pastosa y acento bostoniano, este hombre de 62 años de poco cabello mira y parece más un conductor de un autobús. Y no está ahí para dar un monólogo a un grupo de personas educadas.

Por cerca de cuatro horas, escucha, da conferencia, halaga, y pregunta. Los gerentes también hacen lo mismo de vuelta. Se quejan de que a pesar de la retórica de la administración a largo plazo de GE, se encuentran bajo demasiada presión como para producir resultados a corto plazo. Dicen que a pesar del discurso de Welch sobre "compartir las mejores prácticas" y el "comportamiento sin fronteras", están perdiendo muchas oportunidades para aprender y vender servicios a lo largo de la vasta red de las compañías de GE. Algunos se preocupan de que el inmenso programa Seis Sigma de la empresa, el cual constituye la iniciativa más grande de calidad que alguna vez se haya emprendido en las empresas estadounidenses, está permitiendo que la burocracia se arrastre lentamente de regreso a GE.

Recorriendo el piso a pasos regulares y con una botella de agua en la mano, Welch responde apasionadamente a cada pregunta.

"No puedes crecer a largo plazo si no puedes comer a corto plazo", dice llanamente. "Nadie puede administrar a corto plazo. Nadie puede administrar a largo plazo. La administración es equilibrar esas dos cosas."

"Creo que alguien está fumando hierba por aquí", responde ante la queja de la falta de sinergia entre las unidades de GE. "Tenemos enormes intercambios sucediendo."

Con respecto a la preocupación sobre Seis Sigma, Welch replica: "Me importa un bledo si adquirimos un poco de burocracia en tanto obtengamos resultados. Si les molesta, den de alaridos. ¡Pateen, griten, rompan!"

En este salón de clases en donde Welch ha aparecido más de 250 veces en los últimos 17 años para ocuparse de cerca de 15 000 gerentes y ejecutivos de GE, sucede algo extraordinario. El legendario director de GE, el tipo rudo que no

toma prisioneros y que obtiene resultados a cualquier costo, se vuelve humano. Su leve tartamudeo, una capacidad diferente que lo ha afligido desde niño, lo hace curiosamente vulnerable. Los estudiantes ven aquí a Jack por entero: el teórico de la administración, pensador estratégico, maestro de los negocios e icono corporativo que llegó a la cumbre a pesar de su origen en la clase trabajadora. Nadie sale de la sala sin haber sido tocado.

USTED IMPORTA

Si el liderazgo es un arte, entonces Welch ha probado ser él mismo un maestro pintor. Muy pocos han personificado el liderazgo corporativo de manera más dramática. Muchos menos han entregado de manera tan consistente los resultados de ese liderazgo. Durante 17 años, mientras que las grandes empresas y sus jefes se han desplomado como fichas de dominó en una economía global que no perdona, Welch ha conducido a GE a un récord tras otro de ingresos y ganancias.

"Los dos líderes corporativos más grandes de este siglo son Alfred Sloan, de General Motors, y Jack Welch, de GE", dice Noel Tichy, un observador de GE por largo tiempo y profesor de administración en la Universidad de Michigan. "Y Welch sería el más grande de los dos porque estableció un paradigma nuevo y contemporáneo para la empresa que es el modelo para el siglo XXI."

JUGADA MAESTRA

Casi todo lo que Welch hace refuerza un mensaje clave para sus tropas: ustedes importan. Desde las miles de horas que invierte en entrenamiento hasta los debates contenciosos que motiva, transmite la idea de que General Electric, y más importante, él, Jack Welch, valora las aportaciones de cada uno de los empleados.

Se trata de un modelo que ha resultado en un crecimiento extraordinario, aumentando el valor de mercado de GE de sólo 12 mil millones de dólares en 1981 a cerca de 366 mil millones de dólares en 2006. Nadie ha creado más valor para los accionistas que Jack Welch, ni William Gates III, de Microsoft, o Andrew S. Grove, de Intel, ni Michael D. Eisner, de Walt Disney o Warren E. Buffet, de Berkshire Hathaway, ni siquiera el fallecido jefe de la Coca Cola, Roberto C. Goizueta o el difunto Sam Walton, fundador de Wal-Mart. Algunos analistas de Wall Street estaban tan mareados en 1998 ante los prospectos de GE que creían que cuando Welch se retirara a finales del año 2000, los títulos de GE podrían comprarse por entre 150 y 200 dólares por acción, de los 82 en los que se vendían, y la compañía valdría entre 490 y 650 mil millones de dólares. "La herencia de este hombre será crear más valor que nunca, y para siempre, para los accionistas sobre la faz de la Tierra", dice Nicholas P. Heymann, un auditor de GE de antaño que le da seguimiento a la compañía de valores Prudential.

Por supuesto, el éxito de GE difícilmente es sólo de Welch. La empresa ostenta lo que la mayoría de los cazadores de cabezas consideran que es la bancada administrativa y gerencial más talentosa del mundo. Gary C. Wendt ha conducido a GE Capital Corp. a alturas extraordinarias, lo que aporta cerca del 40 por ciento de los ingresos totales de la empresa. Robert C. Wright le ha dado un giro asombroso a NBC, logrando su quinto año consecutivo de ganancias de dos dígitos y una posición número uno en la audiencia en horario estelar. Tampoco puede decirse que la magia de Welch funciona en todas partes en GE. Por ejemplo, la enorme operación de electrodomésticos tuvo una caída en los ingresos de operación de un 39 por ciento el último año, a 458 millones de dólares, en gran medida debido a los gastos de reestructuración. No obstante, Welch ha conducido y administrado GE hacia lo que prácticamente constituye una prosperidad sin precedentes.

Mucho se ha dicho y escrito acerca de cómo Welch ha transformado lo que era un viejo gigante industrial en un penetrante y competitivo motor del crecimiento global, de qué manera tan astuta ha transformado en servicios lo que alguna vez fuera un establecimiento de manufactura. Welch le ha dado una nueva forma a la empresa a través de más de 600 adquisiciones y un vigoroso empuje en el extranjero hacia nuevos mercados emergentes.

Sin embargo, lo que no se comprende tan bien es cómo Jack Welch puede ejercer tanta influencia y tanto poder sobre la más aventurada y compleja organización de negocios en Estados Unidos. Muchos gerentes luchan todos los días por guiar y motivar algunos puñados de gente. Muchos CEO luchan por exprimirle tan sólo el desempeño promedio a compañías que representan apenas una fracción del tamaño de GE. ¿Cómo le hace Welch, que se sienta en la cima de un imperio de negocios que cuenta con 304 mil millones de dólares en activos, 89 300 millones en ventas y 276 000 empleados en más de 100 países alrededor del mundo?

PASIÓN Y PERSONALIDAD

Él lo hace a través de una personalidad de fuerza pura, unida a una pasión desenfrenada por ganar el juego de los negocios y una cuidadosa atención a los detalles que muchos de los directores pasarían por alto. Lo logra porque motiva un candor enorme en las reuniones que sostiene para conducir a la compañía a través de cada año de trabajo. Y lo hace porque, por encima de todo, cree fervientemente en el poder de su gente.

La profunda comprensión que tiene Welch sobre General Electric emana de conocer la empresa y a quienes trabajan para ella como nadie más. Por principio, están los miles de "estudiantes" que se ha encontrado en sus clases en el campus de Croton-on-Hudson, que todos en GE simplemente llaman Crotonville. Luego está la forma en la que gasta su tiempo: más de la mitad de éste está dedicada a los

asuntos de las "personas". Pero lo más importante, ha creado algo único en una gran empresa: la informalidad.

A Welch le gusta llamar a General Electric la "tienda de abarrotes". La metáfora, por más estrafalaria que sea para un coloso de esas proporciones, le permite a Welch subirse las mangas mentalmente, ponerse un delantal y colocarse detrás del mostrador. Allí puede conocer a cada empleado y atender a cada cliente. "Lo que es importante en una tienda de abarrotes es igualmente importante en los motores o los sistemas médicos", dice Welch. "Si el cliente no está satisfecho, si las cosas se están echando a perder, si el estante no está bien acomodado o si las ofertas no son adecuadas, es lo mismo. Lo manejas como si fuera una organización pequeña. No te dejas atrapar por los ceros."

JUGADA MAESTRA

Por supuesto, los empleados gozan del ambiente casual y el sentimiento de que Welch es "uno de ellos". Aún más, su consistencia transmite que es genuino. No cualquiera tiene un estilo informal y directo. Cada líder tiene que encontrar su propio estilo de comunicación efectiva y llevarla a cabo.

Tampoco te entretienes con formalidades. Si la jerarquía que heredó Welch son nueve capas gerenciales, no ha sido destruida por completo si ha sufrido daños severos. Todos, desde las secretarias hasta los choferes o los trabajadores en la fábrica llaman a Welch por su nombre, Jack. Todos pueden esperar, en uno u otro momento, verlo correr a toda prisa hacia un anaquel para recoger mercancía de algún estante de abajo o bien meter la mano en el bolsillo y sorprender a alguien con un bono inesperado. "La historia no contada acerca de GE es la del valor que tiene un lugar informal", dice Welch. "Creo que es un gran pensamiento. No creo que la gente alguna vez se haya dado cuenta de que ser informal es una gran tarea."

Hacer que la empresa sea "informal" significa violar la cadena de mando, comunicarse entre las capas, pagarle a la gente como si no estuvieran trabajando para una empresa enorme sino para un emprendedor demandante, un jefe a quien prácticamente todo el mundo conoce. Tiene que ver tanto con el carisma de Welch como con los ritmos menos aparentes de la empresa, sus juntas y sesiones de revisión, y la manera en la que las utiliza para obtener el mayor beneficio.

Cuando se convirtió en CEO, heredó una serie de eventos corporativos obligatorios que desde entonces ha transformado en palancas para el liderazgo. Estas reuniones —desde la junta a principios de enero con los 500 ejecutivos más importantes de GE en Boca Ratón, Florida, hasta las sesiones mensuales en Croton-on-Hudson— le permiten fijar y cambiar de manera abrupta la agenda de la empresa, para retar y probar las estrategias y a las personas que forman parte de cada una de las docenas de divisiones de GE, y para hacer que su formidable presencia y sus opiniones sean conocidas por todos.

Welch también entiende el valor de la sorpresa mejor que la mayoría. Cada semana hay visitas inesperadas a plantas y oficinas, comidas programadas rápidamente con gerentes que se encuentran varios niveles más abajo que él e innumerables notas escritas a mano a personal de GE que de pronto surgen de sus máquinas de fax, para revelar su escritura marcada y clara. Todo ello con el fin de conducir, guiar e influir en el comportamiento de una organización compleja.

"Somos guijarros en un océano, pero él sabe de nosotros", dice Brian Nailor, un gerente de *marketing* de productos industriales con cuarenta y tantos años de edad que estuvo en la sesión de Croton-on-Hudson. "Él es capaz de lograr que la gente dé más de sí misma debido a quien es él. Vive el sueño estadounidense. No nació con una cuchara de plata en la boca. Logró salir del montón. No nada más se presentó y ya."

JUGADA MAESTRA

Como de costumbre, Welch no decepciona. Dice que valora a los empleados y sus acciones, notas por escrito, comidas compartidas y visitas sorpresa, refuerzan sus afirmaciones.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

John Francis Welch Jr. había estado trabajando para General Electric por poco más de un año cuando en 1961 dejó abruptamente su trabajo de 10 500 dólares como ingeniero junior en Pittsfield, Massachusetts. Se sentía sofocado por la burocracia de la empresa, subestimado por su jefe y ofendido por el estilo de aumento de servicio civil de 1 000 dólares que le habían dado. Welch necesitaba salirse, y para lograrlo había aceptado una oferta de trabajo de Internacional Minerals & Chemical en Skokie, Illinois.

Pero Reuben Gutoff, quien entonces era un joven ejecutivo que estaba por encima de Welch, tenía otras ideas. Estaba agradablemente sorprendido por el joven que había llegado hacía poco tiempo y se conmocionó al escuchar sobre su partida inminente y su fiesta de despedida, que estaba a tan sólo dos días. Desesperado por mantenerlo dentro de la compañía, Gutoff persuadió a Welch y a su esposa, Carolyn, de que salieran a cenar juntos esa noche. Durante cuatro horas seguidas en el *Yellow Aster* en Pittsfield, hizo su propuesta: Gutoff juró que evitaría que Welch se enredara con la cinta roja de GE y le prometió que crearía para él el ambiente de una pequeña compañía con recursos de una gran empresa. Estos eran temas que más tarde dominarían el pensamiento de Welch como CEO.

"Confía en mí", recuerda Gutoff haberle suplicado. "Mientras yo esté aquí tendrás una oportunidad para operar con lo mejor de una gran empresa y haciendo a un lado la peor parte."

"Bueno, estás a prueba", replicó Welch.

"Me da gusto estar a prueba", dijo Gutoff. "Es importante tratar de mantenerte aquí."

Al final del día, Welch le dio su respuesta. "Fue una de las mejores labores de *marketing* que he hecho en la vida", recuerda Gutoff. "Pero entonces él me dijo, y este es el Jack que saca provecho de las cosas, 'De todos modos voy a tener la fiesta porque me gustan las fiestas, y además, creo que tienen algunos pequeños regalos para mí'." Unos 12 años después, Welch escribió audazmente en su revisión de desempeño anual que su meta a largo plazo era convertirse en CEO.

La historia de Gutoff es linda, pero contiene algunas claves de lo que sería el estilo futuro de administración de Welch. Ciertamente, las décadas no han minado la potencia que tuvo Welch al combinar el poder de una gran empresa con las nimiedades de una compañía pequeña. Si Gutoff, quien fue su jefe hasta 1973, pudo hacer eso por Welch, y lo hizo, entonces él podría hacerlo por otros, muchos otros. Así es que durante gran parte de su vida profesional, conforme escalaba el esquema corporativo, Welch se ha preocupado por ponerle riendas a la fuerza brutal del gran tamaño de GE, al tiempo que evitaba que cayera en la parálisis de una gran empresa.

Basta echar un vistazo a las sesiones del Consejo Ejecutivo de la Corporación (CEC), en el que los 30 ejecutivos principales de GE se reúnen antes del cierre de cada trimestre financiero. Estas reuniones fuera de lugar, que son la antítesis de la formalidad, han sido descritas por algunos ejecutivos como "peleas de comida" y "gratis para todos". En ellas Welch recolecta información sin filtros, reta y pone a prueba a sus mejores jugadores y se asegura de que los triunfos y fracasos de la organización se compartan abiertamente. "Puede ser que me esté engañando a mí mismo —dice Welch—, pero para mí asistir a una reunión de CEC es como ir a la fiesta de una fraternidad y departir con amigos. Cuando le digo a mi esposa que a duras penas puedo esperar para ir, ella me responde, 'Bueno, ¿y por qué no habría de ser así? ¡Tú los contrataste a todos!' Si te gustan los negocios, sentarte en ese lugar con todos esos negocios diferentes, todos aportando nuevas ideas, eso es simplemente maravilloso."

JUGADA MAESTRA

Las experiencias tempranas de Welch con respecto a la integración de la grandeza corporativa con una velocidad de inicio claramente contribuyeron a prepararlo para hacer lo mismo más adelante a una mayor escala, pero él también sacó partido de otra lección importante obtenida de su interacción con Gutoff: la importancia de identificar y empoderar a los talentos jóvenes.

Si el intelecto y fervor de Welch causaron una fuerte impresión en Gutoff es debido a la creencia casi espiritual en la promesa del individuo que logró que su antiguo mentor realmente se sentara y se diera cuenta. Welch considera que la eficacia de los negocios es infinita, lo cual constituye una fe fundada en su creencia de que no existen límites para la creatividad humana. "El flujo de ideas del espíritu humano es absolutamente ilimitado", declara Welch. "Lo único que tienes que hacer

es buscar en ese pozo. No me gusta usar la palabra *eficiencia*. Es creatividad. Es la creencia de que cada persona cuenta."

No es de sorprenderse que Welch haya escogido hacerse cargo, como la expresión última de esas creencias, de la iniciativa corporativa de calidad más grande que jamás se haya emprendido. Welch estaba convencido de que el programa Seis Sigma de GE podía aumentar en cinco mil millones de dólares las ganancias netas de GE durante el año 2000.

UNA INICIATIVA DE CALIDAD

Durante años, Welch se había mostrado escéptico ante los programas de calidad que fueron la fiebre de los años 80. Sentía que eran demasiado pesados en consignas y muy ligeros en cuanto a resultados. Eso fue antes de escuchar al anterior vicepresidente Lawrence A. Bossidy, amigo de hacía mucho tiempo, regodearse en los beneficios que estaba obteniendo de una iniciativa de calidad que había lanzado en AlliedSignal Inc., de la que había sido CEO desde 1991. Bossidy había tomado prestado el programa Seis Sigma de Motorola Inc. y había reportado que la compañía estaba reduciendo sus costos, aumentando la productividad y obteniendo mejores ganancias de las operaciones.

Welch invitó a Bossidy a que compartiera su historia con los principales gerentes de GE en la reunión de CEC de 1995. Esa fue la única reunión de CEC a la que Welch no asistió, ya que estaba en su casa recuperándose de una cirugía a corazón abierto. Sin embargo, la exposición de Bossidy obtuvo tan buenas críticas que cuando Welch regresó a trabajar, estuvo de acuerdo en ponerlo en práctica.

Un nivel de calidad Seis Sigma significa que hay menos de 3.4 defectos por millón de operaciones en un proceso de manufactura o de servicio. GE opera a un nivel Sigma de tres o cuatro. La brecha entre eso y el nivel Seis Sigma le está costando a la empresa entre ocho mil millones y 12 mil millones de dólares anuales en ineficiencias y productividad perdida.

Aun así, lanzar esta iniciativa de calidad no fue una decisión pequeña, pues requería de una inversión masiva para entrenar decenas de miles de empleados en una metodología disciplinada fuertemente cargada de estadística. Lograr que las ideas pudieran aplicarse a General Electric implicaría entrenar a los llamados maestros cinta negra y cinta verde para implantar las técnicas de calidad en la organización.

Welch lanzó este esfuerzo a finales de 1995 con 200 proyectos y programas de entrenamiento intensivo, pasó a 3000 programas y más entrenamiento durante 1996 y asumió 6000 proyectos y aún más entrenamiento en 1997. Por junio de 1998, la iniciativa se había convertido en un éxito sin precedentes, y dio como resultado muchos más beneficios de los que Welch había previsto. En 1997, Seis Sigma dio por resultado 320 millones de dólares en ganancias y beneficios de

productividad, más del doble de la meta original de Welch de 150 millones de dólares. Para 1998, se esperaba que GE obtuviera alrededor de 750 millones de dólares en beneficios netos. "Seis Sigma se ha expandido como un fuego incontrolable a lo largo de toda la empresa, y está transformando todo lo que hacemos", afirma Welch.

DEMUESTRA Y CUÉNTALES

El éxito del programa fue evidente en Boca Ratón, en donde Welch da inicio a cada año con una reunión de los 500 ejecutivos principales. En medio de la brisa del mar y las palmeras, es la oportunidad de Welch para fijar la agenda anual y reconocer a los héroes más recientes de la empresa. Una invitación de Welch para formar parte de los ejecutivos más talentosos es como ganarse una medalla olímpica en la intensa cultura de vestidor de GE. En 1998, 29 gerentes ganaron este privilegio; la mayoría de ellos hablaron brillantemente acerca de sus proyectos Seis Sigma.

Con Welch sentado en la fila de enfrente del auditorio y tomando notas furiosamente en una libreta amarilla, los gerentes relataron cómo habían utilizado nuevas ideas para obtener aún mayor beneficio de la mala máquina que es GE. Uno tras otro explicaron de qué manera los esfuerzos en pos de la calidad redujeron los costos y los errores, aumentaron la productividad, condujeron a una mayor penetración en el mercado y eliminaron la necesidad de invertir en nueva plantas y equipos.

Es más que un festejo para hacer alarde. La rutina de mostrar y contarles permite que los gerentes en plásticos intercambien lecciones con sus contrapartes en GE Capital. Es un lugar como Croton-on-Hudson, en donde se transfieren las "mejores prácticas" entre los distintos negocios de GE. Entre una sesión y otra, los gerentes que se dedican a hacer focos o locomotoras intercambian ideas con los que financian automóviles y manejan cuentas de tarjetas de crédito.

Welch rara vez se va temprano. Una noche, por ejemplo, estuvo despierto hasta las tres de la mañana, platicando sin parar con 20 ejecutivos —la mitad de los cuales eran mujeres que habían tenido un rápido ascenso. Pero el evento principal son los comentarios finales de Welch, cuando se para en el escenario bajo una de las luces y un par de cámaras de video. Aun cuando GE finalizó un año récord, con ganancias de más del 13 por ciento, que ascienden a más de 8 200 millones de dólares, Welch quiere más. La mayoría de los CEO habrían dado un discurso de felicitación. Pero Welch se prescinde de las alabanzas y le advierte al grupo que está por enfrentar uno de los años más difíciles de la década. Dice que no es momento para ser complaciente, no con la economía asiática en crisis y la deflación en el aire.

"El único comentario inaceptable de un líder de GE durante 1998 es: 'Los precios están más bajos de lo que pensamos y no pudimos recuperar los costos tan rápido como para poder cumplir con nuestros compromisos'. Inaceptable", grita

como un predicador. "Es un comportamiento inaceptable, porque los precios van a estar por debajo de lo que han proyectado, así que más vale que empiecen a tomar acciones al respecto esta misma semana."

Luego, después de que le ha solicitado a cada uno de los negocios de GE que vuelvan a enviar los presupuestos anuales a fin de mes para poder tomar en cuenta la deflación, las ideas sobre cómo combatir esto comienzan a surgir de él. "No aumenten los costos", les recomienda. "Aumenten las devoluciones de inventario. Consoliden las adquisiciones, utilicen el capital intelectual para reemplazar la inversión en planta y en equipos. Aumenten las aprobaciones relacionadas con las decisiones que tienen que ver con precios. Hagan que resulte más fácil abaratar los precios."

Entonces Welch lanza un reto más. "El mercado los está recompensando como si hubieran ganado el Super Tazón o hubieran obtenido una medalla de oro en las Olimpiadas", dice. "Sé que tengo esa clase de atletas reportándose conmigo. ¿Pueden poner a su equipo contra el mío? ¿Se sienten orgullosos de todos los que les reportan a ustedes? Si no lo están, no pueden ganar. No pueden ganar el juego."

Cuando los ejecutivos regresan a trabajar el viernes por la mañana, ya hay sobre sus escritorios un video con la plática de Welch, junto con una guía sobre cómo usarlo con sus propios equipos. En el plazo de una semana, ya hay más de 750 videos en ocho idiomas distintos, incluyendo el mandarín y el húngaro, enviándose a todas las sucursales y oficinas de GE alrededor del mundo. A fin de mes las palabras de Welch son absorbidas por cerca de 150 000 empleados.

JUGADA MAESTRA

Una empresa del tamaño de GE tiene que trabajar muy duro para comunicarse de manera consistente, pero a menudo firmas más pequeñas enfrentan el mismo reto, en especial porque confían demasiado en la conversación informal. Welch fomenta la informalidad, pero cuando se trata de transmitir un mensaje, el jefe no deja nada a la suerte.

ALENTAR Y MOTIVAR

Lo que sucede en Boca, en los cursos de desarrollo gerencial y administrativo en Crotonville, y en las reuniones trimestrales de CEC se expande rápidamente hacia las entrañas de la organización, en donde las personas que estén a cualquier nivel puedan digerirlas. William Woodburn, un antiguo consultor de McKinsey & Co., de 47 años de edad, quien dirige el negocio de los diamantes industriales de GE en Worthington, Ohio, fue uno de los héroes del año en Boca. Desde que asumió el negocio en 1994, Woodburn ha cuadruplicado las ganancias de la inversión y reducido a la mitad la estructura de costos.

Utilizando ideas Seis Sigma, él y su equipo han logrado tanta eficiencia de las instalaciones con las que contaban que consideran han eliminado la necesidad

de toda inversión en planta y equipo durante una década. Otros 300 gerentes de GE han visitado la planta para aprender directamente cómo es que Woodburn lo ha hecho, de manera que ellos también puedan aplicar estas ideas en sus propias operaciones.

Al igual que muchos gerentes de GE que crecieron en los invernaderos de Welch, la plática dura y directa de Woodburn es Welch puro. Para tener éxito, él tuvo que "sacar" a más de un tercio de la fuerza de trabajo, incluyendo a más de la mitad del personal asalariado. "Hemos sido abiertos y justos", insiste. "Eso no quiere decir que hayamos sido laxos. O trabajas o te vas. La liga está tensa."

El lunes, a su regreso de Boca, Woodburn reúne a sus 15 empleados directos y utiliza el video de Welch como la pieza central de una discusión de lo que aprendió en Florida. Luego ellos hacen lo mismo con su personal. El miércoles, Woodburn usa el video una vez más pero con 100 empleados de la planta. Una semana después, vuelve a realizar este proceso con los "huérfanos" de la región, trabajadores de GE en el área que no están en una instalación principal. "Ellos ven la cinta. Escuchan el mensaje. Eso hace que la gente se mantenga motivada", dice.

EL MAESTRO COMUNICADOR

La mayoría de los grandes líderes son maestros en comunicar sus deseos. En sus primeros años como CEO, Welch descubrió que no puedes simplemente desear que las cosas sucedan, ni tampoco es posible comunicarse con unos cuantos cientos de personas que están en la cima y esperar que el cambio ocurra. Así es que él repite con obstinación los mensajes clave y los refuerza en cada oportunidad.

Welch está conciente más allá de lo común de las señales y el simbolismo del liderazgo. Rara vez deja pasar la oportunidad de hacer que se sienta su presencia. Las notas escritas a mano que les manda a todos, desde aquellos que le reportan directamente hasta los trabajadores eventuales, tienen un impacto enorme, también, porque son íntimas y espontáneas. Momentos después de que Welch levanta la punta de su marcador negro de la hoja escrita desde su escritorio, las notas son enviadas por fax directamente al empleado. Dos días después llega el original por correo.

Las escribe tanto para inspirar y motivar con la frecuencia necesaria como para avivar y demandar acción. Por ejemplo, en 1996, Woodburn rechazó un ascenso de Welch que hubiera requerido que lo transfirieran a otro lugar porque no quería cambiar de escuela a su hija adolescente. Woodburn no le reporta directamente a Welch, sino a Gary L. Rogers, CEO de GE Plastics. No obstante, Welch habló con Woodburn por teléfono acerca de la decisión y en un día le hizo llegar una nota personal.

"Bill —escribió Welch— nos gustas por varias razones, una de ellas es que eres una persona muy especial. Esta mañana lo probaste de nuevo. Bien por ti y

tu afortunada familia. Haz que los Diamantes se conviertan en un gran negocio y mantén firmes tus prioridades." Para Woodburn, la nota constituyó un gesto importante. "Me demostró que le importaba no sólo como gerente, sino también como persona", dice. "Eso significa mucho."

No todos ven ese lado de Welch. Algunos empleados gruñen ante la presión por el desempeño, y se atreven a apodarlo Jack Neutrón. "No importa cuántos récords se rompan en cuanto a productividad o ganancias, siempre se trata de '¿Qué has hecho por mí últimamente?'", dice Stephen Tormey, quien negocia el contrato de Trabajadores Eléctricos Unidos para cerca de seis mil empleados de GE. "A los trabajadores se les considera como si fueran limones, y se les exprime hasta que realmente no les queda nada."

Otros críticos han cuestionado si la presión que impone Welch lleva a que ciertos empleados se cansen de esa situación, y que posiblemente contribuyan a algunos de los escándalos de defensa contractual que han plagado GE o el humillante esquema de intercambio de obligaciones de Kidder, Peabody & Co. a principios de 1990, que generó ganancias falsas.

UN EJECUTIVO QUE DICE NO AL SINSENTIDO

Muy pocos discutirían que Welch es un ejecutivo demandante, que no admite sinsentidos y que despierta una mezcla de asombro y miedo. Consciente de este intimidante efecto en las personas, Welch trabaja muy duro para contrarrestar esta imagen. William J. Conaty, el jefe de recursos humanos, recuerda que no hace mucho un gerente que tenía que hacer una presentación antes que Welch estaba tan nervioso que temblaba. Era la primera vez que conocía a Welch, quien estaba de paso por San Luis para conocer a 10 gerentes distintos. "Me siento tan nervioso", le confesó el gerente a Welch. "Y mi esposa me dijo que me echaría de la casa si no logro dar esta presentación."

Al final del día, cuando Welch ya estaba de vuelta en el plano corporativo, arregló inmediatamente que enviaran una docena de rosas y una botella de Dom Perignon a la casa de este hombre. Luego le escribió una nota a la esposa: "Su esposo hizo un trabajo fantástico el día de hoy. Lamentamos haberlos hecho pasar por esto tanto a él como a usted durante un par de semanas."

ZANAHORIAS Y PALOS

No existen formatos para las cartas de Welch —no para los empleados, gerentes, ejecutivos o incluso para los directores de la bolsa de GE. Cada aumento o disminución de salario, cada bono y cada garantía de adquisición de acciones para las cerca de 20 personas que le reportan de manera directa a Welch siempre viene acompañado de una cándida plática acerca de las expectativas y el desempeño. "Aquí hay zanahorias y palitos, y él es extraordinariamente bueno en aplicar ambos",

dice Gary M. Reiner, el vicepresidente de más alto rango. "Cuando él te da un bono o una opción para adquirir acciones, te hace saber con exactitud qué es lo que espera el siguiente año."

Las sorpresas ocurren rara vez. Welch establece metas precisas de desempeño y las supervisa durante el año. Y cada una de las personas que le reportan directamente a Welch —desde sus tres subdirectores hasta las cabezas operativas de los 12 negocios de GE— también reciben al final del año una evaluación sobre su desempeño de dos páginas escritas a mano. "Hago las evaluaciones los domingos por la noche en la biblioteca de mi casa", dice Welch. "Me da la oportunidad de reflexionar en cada uno de los negocios." Adjuntas a las notas detalladas están sus observaciones del año anterior, junto con nuevos comentarios escritos con lápiz rojo en los márgenes: "Buen trabajo." "Aún necesita trabajarse."

JUGADA MAESTRA

Los empleados siempre están observando a sus líderes, y las tropas en GE no son distintas. Los pequeños gestos de Welch —sin importar cuán pequeños o personales sean— son motivo de leyenda. Las historias como ésa de la champaña y las rosas se esparcen muy rápidamente a lo largo de las empresas, moldean la cultura corporativa e incrementan la moral.

Así como en una marcha en filas cerradas, cada director de negocio emula entonces el comportamiento de su jefe, y a su vez los que les reportan a ellos hacen lo mismo. Por ejemplo, después de la reunión de enero de Welch en Boca, Lloyd G. Trotter, CEO de la división de distribución eléctrica y control de negocios de GE, tenía su propia conferencia de liderazgo de dos y medio días en Orlando, con los 250 miembros más destacados de su personal. Y en febrero, después de que Welch le diera su bono y le reiterara los objetivos del año, Trotter hizo un seguimiento similar con las 97 personas de su organización que recibieron bonos en efectivo. Otros negocios de GE siguen el mismo formato. Como dice Thomas E. Dunham, quien dirige los servicios en GE Medical Systems: "Welch predica desde lo más alto, y las personas lo ven abajo." El resultado: el estilo de liderazgo de Welch se refuerza continuamente a lo largo y ancho de la organización.

Sin embargo, por encima de todo, Welch emplea con habilidad las recompensas para guiar el comportamiento. Recompensas tales no son inconsecuentes en GE, en parte debido a la determinación de Welch de no dar el mismo tipo de aumentos de simples mil dólares que él obtuvo en 1961. Hoy en día Welch exige que las recompensas que un líder le otorgue a las personas estén altamente diferenciadas —en especial debido a que GE está envuelta en tantos negocios. "No puedo soportar que no se diferencien las cosas", dice. "Vivimos en la diferencia. No puedes manejar estos doce negocios como si fueran una sola institución."

Aun cuando GE fijó un aumento salarial del cuatro por ciento como objetivo en 1997, los salarios base podían aumentar hasta en un 25 por ciento en un año sin

que hubiera un ascenso. Los bonos en efectivo pueden aumentar hasta en 150 por ciento, de entre 20 y 70 por ciento del salario base. Las opciones para la adquisición de acciones, que alguna vez estuvieron reservadas para los miembros de mayor antigüedad de GE, se han expandido ampliamente. En 1998, cerca de 27 000 empleados, casi un tercio de los empleados profesionales de GE, las obtuvieron. Más de 1 200 empleados, incluyendo a más de 800 que estaban por debajo del nivel de gerente senior, recibieron estas opciones que valían más de un millón de dólares.

RECOMPENSAS CON AMPLIOS FUNDAMENTOS

Mientras muchas compañías brindan recompensas, como el aguinaldo, Welch no quiere que el programa de GE sea visto como si se tratara de 'un plan dental'. Así es que la gente que recibe estas recompensas no necesariamente las obtiene cada año. De hecho, Welch insiste en que al menos 25 por ciento de los empleados que obtienen estas opciones deberían de recibirlas por primera vez, y que no más de 50 por ciento de los ejecutivos deberían obtener más de tres opciones continuas.

Welch, al igual que cualquier CEO de toda compañía importante de Estados Unidos, es quien más se ha beneficiado de las opciones para la adquisición de acciones. Durante 1997 ejerció ciertas opciones que le trajeron por resultado 31 800 millones de dólares. Pero pocas cosas llenan tanto de energía a Welch como revisar una lista de empleados que recibirán una recompensa en efectivo. Al repasar los nombres uno a uno, Welch difícilmente puede contener su entusiasmo —no por qué tan bien se han movido las acciones de su empresa, sino por el bienestar que ha puesto en manos de personas cuyos nombres no le son familiares. Durante el primer trimestre de 1998, alrededor de 3 900 empleados ejercieron 8.7 millones de opciones con un valor neto de 520 millones de dólares. "Significa que todos están obteniendo las recompensas, no sólo unos cuantos de nosotros", dice. "Eso es algo grande. Estamos cambiándoles el juego y sus vidas. Obtienen lo que equivaldría a la mesada para un niño o bien una segunda casa. Eso es algo realmente innovador. Todos tenemos mucho. Somos gatos gordos."

DECISIVO

El alcance de Welch es largo, frecuente e idiosincrático. "Es parte de vivir con Jack", dice un antiguo ejecutivo de General Electric. "Si estás haciendo bien las cosas, es probable que tendrás más libertad de la que tienen los CEO de las compañías negociadas públicamente. Pero las riendas se jalan muy fuerte cuando esa unidad está teniendo un desempeño malo."

La verdad es que se jalan con frecuencia, punto. Fuera de lo obvio —una adquisición de más de 200 millones de dólares, una nueva iniciativa estratégica

como Seis Sigma, o el nombramiento de un ejecutivo de alto nivel— es casi imposible predecir cuándo Welch va a abalanzarse sobre algo. ¿Cómo es que decide en qué involucrarse? "Es esto", se ríe Welch, llevándose el dedo índice a la nariz. "Puedo olerlo. Trato de escoger lo que importa."

Cuando Welch interviene, rara vez es indeciso. "Welch dirá que sí. Welch dirá que no. Pero nunca dice tal vez. Muchos CEO lo hacen, y las decisiones se quedan ahí como si fueran caballos de tres patas a los que nadie quiere matar", dice George Stalk Jr., un socio de Boston Consulting Group Inc. que ha trabajado con GE. Por ejemplo, en 1997 GE Capital argumentó en favor de comprar AT&T Universal Card, la operación de tarjetas de crédito de AT&T. En 24 horas Welch vetó la idea y le mandó una nota a la gerente de GE Capital que había pasado cientos de horas estudiándolo. Welch quería que ella supiera que a pesar de la decisión que él había tomado, estaba impresionado con la calidad de su análisis y su presentación.

Welch comprende que una organización puede ser tan impresionable como un individuo. Cada vez que él interviene, las historias reverberan a lo largo de la empresa. Apenas cuatro semanas antes de que CNBC y Dow Jones & Co. lanzaran formalmente su aventurado programa conjunto de cable, Welch le informó a Robert C. Wright, director de NBC, que quería examinar los planos del lanzamiento. En menos de 24 horas después de eso, un grupo de gerentes y programadores acudieron a la oficina de Welch en Nueva York para una presentación detallada. "Tenían un mes antes del lanzamiento, y creo que ese es un momento importante", dice Welch. "Esa petición creará un frenesí, y tendremos una discusión al respecto. No es que yo vaya a agregar una gran cantidad de valor, pero seguiré ahí disparando esporádicamente", agrega, claramente satisfecho con que la algarabía que provocó le dará al proyecto una intensidad renovada que sólo puede favorecer su éxito.

O considere de qué modo Welch se involucró en los penosos detalles de los tubos que van dentro de las máquinas de rayos X de GE y las de CAT-scan.

En 1993, Welch, quien invierte de 15 a 20 por ciento de su tiempo interactuando con los clientes, escuchó algunas quejas con respecto a la calidad tan baja de los tubos. El producto tenía un promedio de poco más de 25 000 escaneos, menos de la mitad que los tubos de la competencia.

Para arreglar el problema, Welch fue dos niveles más abajo dentro de la organización a mediados de 1993 y convocó a Marc Onetto, de 48 años, quien había sido gerente general de servicio y mantenimiento en Europa, para que acudiera a las oficinas centrales de la compañía. Onetto recuerda que las órdenes de movilización fueron simples y directas: "Arréglalo", exigió Welch. "¡Quiero que mis tubos obtengan 100 000 escaneos!"

Durante los siguientes cuatro años, Onetto le enviaba directamente a Welch reportes semanales en los que detallaba su progreso. Cada tres o cuatro semanas

regresaba una nota de Welch. Algunas prácticamente refunfuñaban porque quería un progreso mayor; otras eran halagadoras y lisonjeras. En cierto punto Welch garabateó: "No estás avanzando lo suficientemente rápido."

La experiencia dejó a Onetto, quien era un francés que se había unido a GE a principios de 1988, impactado. "Yo simplemente estaba dirigiendo un pequeño negocio aquí, con cerca de 450 millones de dólares en ingresos, y me sorprendió mucho cómo pudo encontrar el tiempo para leer mis reportes e incluso enviarme notas de regreso", dice. Desde entonces, el equipo de Onetto ha creado versiones de los tubos que tienen un promedio de entre 150 000 y 200 000 escaneos. Las mejoras sumaron cerca de 14 millones de dólares en beneficios de productividad para la división el año pasado. "Estar bajo la mirada detallada de Jack es una espada de dos filos", dice Onetto. "Si lo haces bien, es maravilloso. Si no, malas noticias. Jack no es famoso por su paciencia —lo cual es una declaración exageradamente modesta."

JUGADA MAESTRA

Para tener éxito, Welch necesita darles a sus gerentes espacio para el liderazgo —pero sabe cómo aplicar presión en el momento correcto. En el caso de los tubos, sabía que podía presionar más a Onetto para empatar la oferta de la competencia, así es que sabía que sus ambiciosas metas no eran tan irracionales.

GRANDES PERSONAS

En tanto que los analistas de Wall Street y los propios inversionistas de GE consideran la herencia de Welch el haber creado la compañía más valiosa en términos de acciones en el mercado, Welch ve las cosas de una manera muy distinta. El hombre que emplea más de 50 por ciento de su tiempo en asuntos relacionados con las personas considera que su logro más grande es cuidar y alimentar el talento. "Este lugar funciona debido a la grandeza de su gente", dice Welch. "El mayor logro que he tenido es haber encontrado grandes personas… Todas son mejores que la mayoría de los CEO. Son grandes golpeadores, y al parecer tienen éxito aquí."

Él siente que tiene que conocer a las personas lo suficientemente bien como para confiar en ellas y en su juicio. "Yo no sé cómo se construye el motor de un avión", dice. "No sé qué es lo que debe transmitirse por NBC los jueves a las nueve de la noche. Estamos metidos en el negocio de perros y gatos de los seguros en Inglaterra. Realmente no quiero estar en ese negocio, pero quien me presentó esa idea quería estar ahí, y confío en él. Él lo asumirá y hará que funcione."

Welch conoce de vista los nombres y las responsabilidades de cuando menos las mil personas más importantes en GE. "Sabe sus nombres. Sabe lo que hacen. Eso es un refuerzo increíble para el individuo de que él o ella son valiosos", dice Dunham, del área de negocios de Sistemas Médicos de GE.

UNA APRECIACIÓN DE LAS PERSONAS

Su apreciación de las personas no conoce límites. En 1995, el negocio de transportes de GE, que luchaba por atraer a la crema y nata del talento a sus oficinas centrales en Erie, Pennsylvania, comenzó a reclutar a oficiales militares recién nombrados. Tuvieron tanto éxito que otras unidades de GE hicieron lo mismo. Cuando GE había contratado a 80, Welch les pidió a todos que vinieran a Fairfield, en donde pasó todo un día con ellos. Impresionado con la calidad y el registro de seguimiento de los reclutas, insistió en que la compañía contratara anualmente a 200 oficiales militares recién nombrados. En menos de tres años GE cuenta con 711 de ellos en la nómina, y muchos ya han recibido ascensos importantes.

Aunque muchas empresas profesan funcionar como meritocracias, en realidad con frecuencia están conscientes tanto de la clase como de las credenciales. Sin embargo, en GE muchos de los ejecutivos más exitosos eran, al igual que Welch, los primeros en sus familias en obtener un título universitario y rara vez obtuvieron un diploma de la Ivy League.[1] Logran ascensos sin importar sus títulos o señorío. Por ejemplo, cuando llegó el momento de escoger a un nuevo director de finanzas (CFO) —una posición clave con cerca de 7 800 personas de finanzas que le reportan— Welch se brincó a varios candidatos que estaban en la fila para el puesto para favorecer a Dennis D. Dammerman, de 38 años de edad, quien estaba dos niveles más abajo en las filas, porque estaba impresionado con la manera en la que Dammerman había manejado otras asignaciones difíciles. "Lo que cuenta es lo que entregas", insiste Welch.

Ese mensaje ha sido reiterado de manera consistente por Welch desde que se convirtió en CEO en 1981. En ningún otro lado Welch pone mayor atención en la gente y el desempeño que en las revisiones anuales de la compañía llamadas Sesión C, que comienzan en abril y duran hasta mayo. Welch viaja con tres de sus ejecutivos de más alto rango a las instalaciones de cada uno de sus 12 negocios para revisar el progreso de los 3 000 ejecutivos más sobresalientes de la compañía y cerrar filas con los 500 más destacados.

Típicamente, las revisiones de Sesión C comienzan a las ocho de la mañana y terminan a las 10 de la noche con el CEO del negocio y su ejecutivo de más alto rango de recursos humanos. Se trata de revisiones intensas para forzar a que aquellos que dirigen las unidades identifiquen a sus futuros líderes, hacer apuestas en asignaciones "estrechas" para aquellos de carrera reciente, desarrollar planes de sucesión para todos los trabajos clave y decidir cuáles de los ejecutivos de alto potencial deberían de ser enviados a Croton-on-Hudson para entrenamiento en liderazgo.

[1] Se trata de un grupo de universidades del noroeste de los Estados Unidos que son famosas por su prestigio académico y social. (N. de la T.)

¿Cómo es que Welch puede sopesar los inteligentes comentarios con respecto a tantos gerentes y ejecutivos? En gran medida es porque ha conocido a muchos de ellos. En un año promedio, Welch conoce directamente e interactúa con varios miles de empleados de GE. Además, en la reunión él se sienta detrás de un libro de información que contiene una valoración de las fortalezas y debilidades de cada empleado, necesidades de desarrollo y metas a corto y largo plazos, junto con un análisis de su supervisor. El paquete viene acompañado de fotografías de los empleados que están bajo revisión y seguimiento.

Durante el almuerzo, se espera que los altos funcionarios de cada uno de los negocios traigan a las mujeres y los gerentes de menor edad a los que actualmente están entrenando para que Welch pueda conocerlos mejor. El hacer pasar a las mujeres y a los más jóvenes por la red constituye una prioridad porque hay muy pocos en las filas de GE. No hay mujeres ocupando los 20 puestos principales de la compañía, y de los 120 ejecutivos de más alto rango que operan a nivel gerencial, sólo cuatro son mujeres. En tanto que es posible que la cultura machista de GE esté alejando a algunas mujeres, Welch insiste en que su mala representación refleja las industrias en las que GE ha competido tradicionalmente. Una ejecutiva de alto rango que recientemente dejó GE agrega: "El asunto es la red. Nunca vi nada que desalentara a las mujeres o que impusiera y percibiera barreras culturales reales".

E PARA EL CUARTO PODER

A lo largo del día, Welch reta abiertamente a que vendrán nuevos ascensos, asignaciones y planes de sucesión. "Algunas personas escogerán a otras, y yo argumentaré al respecto y finalmente diré 'Es tu decisión'", dice Welch. "'¿Lo quieres? Puedes quedarte con él. Pero esto es lo que creo acerca de él…' Si tengo razón, tendrán que hacer algo. Si ellos tienen razón, que Dios los bendiga."

Welch busca en cada líder potencial lo que él ahora denomina la "E para el cuarto poder". Ese el término con el que designa a las personas que tienen una energía personal enorme, la habilidad para motivar y llenar de energía a otros, son "afiladas" (la palabra clave en GE para alguien que es instintivamente competitivo), y la habilidad para ejecutar con base en esos atributos. También presiona a los líderes para que amarren a sus jugadores del tipo C. "No soporta alegremente a los ingenuos, y no tiene una alta tolerancia hacia la mediocridad, eso es seguro", dice la directora Gertrude G. Michelson.

Algunos críticos opinan que Welch puede ser incluso de espíritu malvado y mezquino, que se apresura a hacer juicios acerca de la gente con la experiencia más deficiente. "Él asiste a una reunión y alguien se sentirá intimidado por su presencia y no dirá nada", dice alguien que fue ejecutivo de GE. "Él se daría la vuelta y le diría todos después de la reunión que el tipo es un tonto. Tendrán que convencerlo

de que no lo es." Sin embargo, dice el ejecutivo, la buena noticia es que se puede convencer a Welch.

Welch no siempre obtuvo críticas tan enfurecidas. Cuando llegó a El Foso por vez primera muy poco después de haber sucedido al estadista Reginald Jones, Welch se quedó mirando fijamente a un mar de caras que miraban despectivas. No podían desentrañar el misterio de por qué una compañía estable y altamente competitiva debía de deshacerse de algunos negocios y de uno de cada cuatro empleados para cumplir con la sentencia de Welch de que GE tendría el primer lugar o el segundo en cada uno de los negocios.

Welch recuerda los días en los que estaba en medio de los despidos masivos de empleados. "Fui ahí cuando 60 por ciento del público asistente hablaba despectivamente de mí. La mayoría de ellos se preguntaban, '¿Será que este tipo está loco? ¿No deberíamos de arrestarlo?' Fue difícil."

No obstante, si Welch se arrepiente de algo es de haberse movido demasiado despacio al principio. "Lo que hice entonces comparado con lo que se ha hecho en las revoluciones que han ocurrido en IBM, GM y otros lugares fue cosa de niños", dice. Recuerda haber visto cómo espetaban a GE en un segmento del programa *60 Minutes* en 1981 por haber cerrado una planta de vapor de hierro que daba trabajo a 650 personas en Notario, California. "La sociedad estadounidense acepta hoy en día la competitividad… se está deshaciendo de lo viejo para adquirir lo nuevo. Así es el juego."

APRENDER SOBRE —Y DE— LOS EMPLEADOS

Las reglas de este juego han sido asentadas y enseñadas en Crotonville, que irónicamente es un lugar al que Welch nunca asistió como estudiante. Cuando ascendió por la escalera corporativa, Crotonville difícilmente era una parada obligatoria. En palabras de Welch, era más bien un "premio de consolación" para muchos de los que no lograban obtener ascensos.

No obstante, después de convertirse en CEO, Welch hizo de este lugar una parte central en su misión de transformar GE en una organización de aprendizaje informal. Sus cursos estaban directamente ligados con las prioridades estratégicas de la empresa, y los ejecutivos acudían ahí para trabajar en asuntos que los dejaban perplejos cuando regresaban a sus oficinas. "Jack dice que Crotonville es como la cafetera", dice Stephen Kerr, vicepresidente de desarrollo del liderazgo. "No es

JUGADA MAESTRA

Como CEO de una compañía enorme, sería fácil para Welch el que se aislara cada vez más de sus empleados y que, en lugar de eso, se rodeara de consejeros y consultores. Sin embargo, Welch dedica una gran cantidad de tiempo aprendiendo más acerca de sus empleados y sus negocios. Él podría estar beneficiándose más que nadie.

algo que simplemente se filtra. También expide aromas que atraen a las personas de toda la compañía."

Las labores de enseñanza más frecuentes de Welch en Croton-on-Hudson claramente son una de sus partes favoritas del trabajo. Es típico que aparezca hacia el final de estos cursos de tres semanas, después de que un conjunto de otros ejecutivos de GE han preparado psicológicamente al grupo para que le hagan preguntas difíciles a Welch. Su aparición es sin guión y sin notas. Si no hay una docena de manos levantadas queriendo darle a Welch un golpe repentino en cualquier momento, el CEO consideraría que el grupo es torpe.

Casi cuatro horas después de que dio comienzo esta reunión en Croton-on-Hudson, cuando la clase se dispersa a las 5:00 p.m., Welch no se dirige simplemente hacia el helicóptero que está en el helipuerto contiguo. En lugar de eso, como siempre, invita a la clase que se tomen una copa con él en la Casa Blanca, un espacioso centro recreativo en el campus. Ahí, en el bar, con una botella de cerveza Buckler sin alcohol en la mano, Welch es simplemente uno más de los que están ahí. "Estaba esperando este halo encima de él, esta deidad", dice Robert Callahan, quien ha estado seis años en la división de GE Plastics. "Era como platicar con tu abuelo. Te sientes cómodo cuando estás cerca de él. No te esperarías que tuviera tanto los pies en la tierra."

EL FIN DEL JUEGO

De vuelta en su oficina en el número 30 de la Plaza Rockefeller, Welch no puede contener su emoción. "¡Ro!", le grita a su secretaria, Rosanne Badowski, al atravesar la puerta deslizante. "¡Pásamela! Tú sabes lo que es. ¡Pásamela!", grita. "¡Esto es lo más emocionante que me ha sucedido en la vida!"

Pasan unos momentos y la puerta deslizante desaparece con un silbido en una pared. Su secretaria le da una tarjeta con los marcadores de su último juego de golf. Él esconde los resultados en su mano e inmediatamente salta a la historia. "Estoy jugando golf, ¿de acuerdo?", dice. "Y los jugadores son Jack, Matt Lauer, Bob Wright, Grez Norman y Wayne Huizenga en el curso de Wayne. Grez juega maravillosamente. Su marcador es de 70, dos bajo par."

La mano de Welch se desliza lentamente a lo largo de los resultados para revelar el marcador y el nombre de Norman. "Bob tiene un 96. Wayne tiene 92. Matt tiene 78. ¡Y Jack tiene un 69 y le ganó a Grez Norman!", declara Welch, revelando finalmente su marcador total. "¿No es eso lo más maravilloso? ¿No es atractivo? ¡Lo es todo! Todo lo demás no tiene ningún sentido. Esto es la crema y nata. Si vas a tirar un 69, ¿qué mejor momento para eso?"

Ciertamente. El joven católico irlandés que aprendió a jugar golf a los 12 años cuando era un *caddy* venció a un campeón. "Si hubiera podido elegir —dice

Welch— me hubiera encantado ser un gran golfista profesional. ¡Oh, Dios! Pero si tienes que escoger un trabajo en los negocios, éste es el mejor trabajo que Dios haya creado jamás. Cada día es un evento totalmente nuevo. Aquí no estás tratando tanto con productos como lo haces con la gente. Es un estímulo."

Welch perderá ese estímulo cuando deje de ser CEO y presidente de General Electric después de casi 20 años en la cima, cuando llegue a la edad reglamentaria de retiro de 65 años. Nadie sabe quién será su sucesor, ni siquiera Welch. Sin embargo, el estilo de liderazgo de Welch se ha asentado tanto en la organización que difícilmente su retiro logrará minar su impacto.

En cuanto a la pregunta de qué es lo que Welch hará después, él no titubea en responder. En tanto que considera dar ocasionalmente algún curso de negocios, no tiene la intención de acumular direcciones corporativas. En vez de eso, tiene la intención de jugar golf con su segunda esposa, Jane. Es claro que se perderá de trabajo, de la acción y de la diversión. "Mucho", dice. "Pero la sucesión es parte del renacimiento de una empresa. No voy a estar por ahí. No voy a permanecer cerca de la junta directiva. Se trata de un nuevo impulso para un nuevo equipo." Pero ¿acaso alguien podrá manejar esta compañía con el poder y la influencia de Jack Welch? No cuenten con ello.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Aumentar las ventas y las ganancias en una compañía que ya produce resultados estelares, año tras año.

Ejercer poder e influencia a mayor o menor escala.

LA SOLUCIÓN

Invertir tiempo en conocer a los miembros de su equipo como personas, no como empleados.

Seguir de manera consistente su propio estilo orgánico de liderazgo.

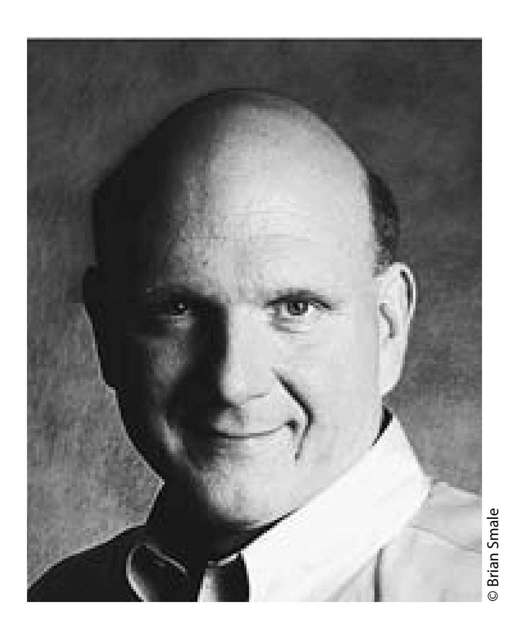
MANTENER LA VICTORIA

Ya sea con la zanahoria o con el cinto, el toque personal hace la diferencia. Acérquese a las personas de manera individual.

Repita con frecuencia los mensajes clave, reforzándolos en cualquier oportunidad.

2

STEVE BALLMER: REHACIENDO MICROSOFT


© Brian Smale

ESTRATEGA

Microsoft no ha sido la misma desde que Bill Gates se hizo a un lado como CEO. Steve Ballmer asumió el reto de suceder a un icono en la dirección de la compañía mientras que los negocios principales estaban madurando. ¿Acaso el haber instituido más rutinas gerenciales se interpuso en el camino de la producción de gran software?

Ésta es una historia escrita en 2002 por Jay Greene, Steve Hamm y Jim Kerstetter y constituye un punto de vista autorizado de la cultura de Microsoft.

PLAN DE ACCIÓN

Tomar las riendas de un líder visionario sin alterar las operaciones de negocios.

Aumentar la cantidad de colaboración en una empresa sin perder el sano sentido de la competencia que atrae y motiva a muchas personas de alto desempeño.

Motivar a decenas de miles de empleados alrededor del mundo con múltiples niveles de experiencia y en unidades de negocios que son muy distintas, en cuanto a sus funciones y su cultura.

POSVISIONARIO

No hay otra compañía en el mundo que esté tan cercanamente identificada con su líder como Microsoft Corp. lo ha estado con William H. Gates III. Cuando estalló la revolución de las computadoras personales (PC) a mediados de 1980, Gates emergió como el principal vendedor enérgico de las toscas máquinas que aparecieron de pronto en muchos escritorios. Cuando los inventarios en tecnología se elevaron a alturas inimaginables, las riquezas multimillonarias de Gates lo colocaron en la cima de las listas de los hombres más ricos del mundo. Y cuando Microsoft se encontró a sí misma en la mira de las regulaciones federales antimonopolio, Gates personificó el abuso en el poder de mercado. Él era el señor de un gigante del software que en 27 años ha reunido cerca de 50 mil millones de dólares en ganancias y que marca el ritmo de una de las industrias más importantes del mundo. Gates es para nuestra época lo que Rockefeller y Carnegie eran hace algunas décadas.

Pero Gates ya no dirige Microsoft. Renunció al cargo de presidente ejecutivo en 1999 y se lo dejó a su mejor amigo y compañero de trabajo por mucho tiempo, Steven A. Ballmer. El fornido nativo de Detroit que se come las uñas como desayuno, prospera en la disciplina de la gerencia organizacional del mismo modo en que Gates estremece lo intrincado de la tecnología. En el 2000 Gates le dio rienda suelta a su amigo para reestructurar la forma en la que Microsoft administraba las finanzas, las ventas, el desarrollo de productos, el *marketing* e incluso la planeación estratégica. Y Ballmer asumió todo eso y muy bien.

Hoy, después de una transición que tuvo sus momentos difíciles, es claro que ha llegado una nueva época a Microsoft: el emporio que Gates construyó está siendo reconstruido por Ballmer. Y al parecer a Gates no le importa. Pregúntenle acerca de la huella dactilar de Ballmer en la compañía y él se reirá ante el eufemismo. "¿Huella dactilar? Él tiene los dedos muy grandes", dice Gates. "Steve es el tipo número uno y yo soy el número dos… Yo tengo una voz muy fuerte, una recomendación de peso, pero Steve tiene que decidir."

Ciertamente, si Gates es Rockefeller, entonces Ballmer se está convirtiendo en el Jack Welch de Microsoft; no un fundador visionario, sino un líder, al igual que el legendario CEO de General Electric Co., con la fuerza de personalidad y las agallas administrativas para reinventar una compañía a su propia imagen. Ballmer, de 46 años de edad, no se conforma con cuidar la máquina diseñada por Gates. Su meta es crear una "gran compañía que dure mucho tiempo", que será incluso más exitosa en sus siguientes 25 años de lo que fue en su primer cuarto de siglo. "Lo hemos hecho bien", dice Ballmer. "Ahora tenemos la oportunidad de ser realmente sorprendentes —ser sorprendentes como negocio, ser sorprendentes en el impacto positivo que tenemos en la sociedad. Pero tenemos que hacer algunas cosas de manera un poco distinta para ser tan sorprendentes como esperamos serlo."

DARSE CUENTA DEL POTENCIAL

Después de más dos años de ensayo y error como nuevo CEO, Ballmer ha dado con la receta para ser sorprendentes. Lo dijo públicamente por vez primera un 6 de junio en un memorando dirigido a 50 000 empleados con el título "Darse cuenta del potencial". Típicamente, los momentos que implicaban cruzar un punto sin retorno en la historia de Microsoft habían sido precedidos por un memorando para duplicar el esfuerzo. Por ejemplo, el correo electrónico que Gates, el anterior CEO, envió en 1995 intitulado "La oleada del Internet" estimuló a un Microsoft adormilado para que se convirtiera en una fuerza con la que se pudiera contar en la Red. El memorando de Ballmer también es una llamada con clarines. Delinea una nueva misión —acordada por los principales ejecutivos de la compañía en una reunión que tuvo lugar el mes de marzo— y describe el camino que debe tomarse para llegar a la nueva meta.

La nueva misión suena simple, pero es muy audaz en perspectiva: "Permitir que las personas y los negocios alrededor del mundo se den cuenta de todo su potencial." Eso es mucho más amplio que la meta básica de la compañía de construir software para cualquier dispositivo en cualquier parte. Por primera vez, la misión de Microsoft no es simplemente acerca de tecnología. También es acerca de mejorar la forma en la que la compañía maneja las relaciones con los clientes y con los demás a través de la industria de la tecnología. "No es simplemente una declaración cursi de principios, sino realmente un llamado a la acción", escribe Ballmer.

De hecho, el CEO está llamando a sus colegas a que no hagan otra cosa sino repensar cada aspecto de la manera en la que hacen su trabajo. Ha puesto en su lugar una serie de procesos gerenciales y administrativos dirigidos a salvar la brecha que existe entre las ventas y el desarrollo de productos en la compañía. Ha empoderado a una segunda hilera de ejecutivos para que dirijan sus negocios con menos supervisión, rompiendo con ello la herencia de Microsoft de que cada decisión importante tenía que ser puesta en manos de Gates y Ballmer. Y, en respuesta a la frustración de los clientes corporativos, le ha ordenado a sus ingenieros, fuerza de ventas y gerentes que mejoren la calidad de sus productos y servicios.

JUGADA MAESTRA

Ballmer entiende los peligros de los manifiestos corporativos demasiado bien. Si las metas que se anuncian son vagas los empleados las ignorarán en el mejor de los casos o en el peor, se burlarán de ellas. Sin embargo, si una declaración de visión establece una atrayente visión del éxito, basada en metas alcanzables, puede ser realmente inspiracional.

UN NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA

Para lograr que todo embone, Ballmer ha confeccionado un vertiginoso arreglo de juntas,

revisiones y exámenes que obligan a que la gente haga su trabajo en forma distinta. Incluye todo, desde los empleados base que evalúan a sus supervisores hasta un sistema de contabilidad de gerentes que los ayuda a sopesar el utilizar los intercambios por sesiones trimestrales de lluvia de ideas para ejecutivos de alto nivel. Cada nuevo proceso está diseñado para encajar con el siguiente de manera que se puedan tomar decisiones rápidamente —y después puedan ser evaluadas. Esto está a años luz de la manera en la que usualmente se tomaban acciones en Microsoft. El toque final: Ballmer está haciendo que la adopción de nuevos valores corporativos sea una parte de la revisión anual de desempeño de cada empleado.

La esperanza de Ballmer es que su código de conducta también hará de Microsoft un mejor ciudadano corporativo. Dice que los valores centrales de la compañía como son la honestidad, la integridad y el respeto deben brillar a través de los clientes, socios y la industria tecnológica. Los cinco años que ha durado el caso antimonopolio de Microsoft han puesto una tensión muy fuerte en sus relaciones con el resto de la industria, pero Ballmer cree que al ser abiertos con los demás con respecto a sus planes, Microsoft puede volver a ganarse la confianza de la industria. "Vamos a trabajar aún más duro en estas relaciones positivas, ya sea que eso implique una inversión de tiempo, una inversión de energía o bien ser honestos y respetuosos", dice.

Para sus rivales, hacer que Microsoft se vuelva más amable y educado es como hacer que un tigre no sólo cambie sus rayas, sino que también se vuelva vegetariano. En efecto, a pesar del arreglo tentativo al que Microsoft llegó con el Departamento de Justicia, el cual está siendo impugnado en nueve estados, Ballmer no piensa atar de manos al gigante del software. Microsoft seguirá entrando en nuevos negocios. Algunas incursiones recientes lo han vuelto una amenaza competitiva para una nueva serie de compañías, tales como Sony, en el mercado de las consolas de videojuegos y SAP en el del software contable. "El diálogo de la industria con nosotros siempre ha sido el de díganos qué es lo que no van a hacer. Si me lo preguntas hoy, te diré que no hay nada que no vaya a hacer", dice Ballmer. Para Jonathan Schwarts, director de estrategias de la competencia Sun Microsystems, Inc., la declaración de Ballmer señala que Microsoft no ha cambiado su forma de hacer las cosas. Dice que Ballmer está actuando amistosamente porque "han cometido unas cuantas fechorías y están tratando de salir con libertad condicional". Y en un discurso que dio el 5 de junio, Hasso Plattner, el jefe de SAP AG reprendió a Microsoft por ponerle barreras al software de la competencia, y comparó a la compañía con el Muro de Berlín. "Me gusta decir, como lo hizo un célebre estadounidense en una ocasión, '¡señor Gates, derribe este muro!'", dijo Plattner.

En efecto, aún cuando Ballmer trata de suavizar la imagen de la compañía, el viejo Microsoft sigue entrometiéndose en su camino. El gigante sigue siendo deslustrado por las batallas legales —y no sólo con respecto a las tácticas de juego rudo y anticompetitivo que se destacaron en el caso antimonopolio. La Comisión de Seguridad e Intercambio pasó tres años investigando si Microsoft había minimizado sus declaraciones financieras de manera artificial a mediados de los años noventa. Tales escaramuzas legales amenazan con minar la visión de Ballmer. Su respuesta: acabar con ello. Mientras Ballmer ha estado en el puesto Microsoft resolvió el caso antimonopolio con el Departamento de Justicia y un conjunto de otros casos que presentaron trabajadores eventuales, rivales y clientes. El 31 de mayo, Microsoft resolvió el asunto de la SEC y accedió a alterar sus métodos contables.

EQUILIBRIO ENTRE EL PROCESO Y LA CREATIVIDAD

No obstante, los retos principales de Ballmer son internos. Uno de ellos es que al darle demasiada atención a los procesos administrativos y gerenciales y las múltiples evaluaciones del desempeño podrían ahogar la innovación. El proceso de negocios que Ballmer está poniendo en su lugar es el de poner el enfoque en los trenes para que hagan a tiempo los recorridos en lugar de encontrar una alternativa a las vías. "La política es una abdicación del pensamiento", dice Nathan Myhrvold, el jefe anterior de tecnología. "Si contratas personas que estén orientadas a los procesos, es probable que nunca surja una idea." Aun así, Myhrvold reconoce que el establecimiento de una mayor estructura gerencial es un mal necesario para una compañía que crece rápidamente. Microsoft no ha vacilado sus gastos en R&D –que constituyen el 17.3 por ciento de los ingresos— y el sucesor de Myhrvold, Rick Rashid, considera que los nuevos procesos de negocios podrían ayudar a convertir las novedades en la investigación en productos con mayor rapidez.

Ballmer también tiene que luchar contra sí mismo. Para decirlo de manera sencilla, es un fanático del control de grado máximo. Es obsesivo con respecto a entender cada detalle de un negocio —ventas, costos y marketing— hasta el punto en el que él pueda saber qué tan bien se vendió la suite de Office Suecia el trimestre pasado. Cuando se volvió presidente en 1998, mudó sus oficinas a RedWest, un complejo contiguo a la sede de los negocios en línea de Microsoft, y se pasó un año dirigiendo sus operaciones. Cuando Paul Gross se hizo a un lado como el líder de cómputo inalámbrico de Microsoft en 2001, Ballmer tomó el control de la división por nueve meses antes de pasarle la estafeta a Pieter Knook en febrero. "Tendrá

JUGADA MAESTRA

Ballmer enfrenta un dilema clásico de la administración: de qué manera un líder puede mantenerse cerca de la acción sin sofocar a su equipo. Tiene que confiar en sus equipos —y confiar en sí mismo.

que aprender a delegar. Quiere hacerlo, pero no tiene los cables conectados así", dice alguien que fuera ejecutivo de Microsoft.

Tampoco está claro que los demás gerentes de la compañía sean capaces de cambiar su manera de hacer las cosas. En su memorando, Ballmer dice que quiere que su gente sea "respetuosa" y "responsable" hacia las personas de afuera y también entre sí. Eso constituye una media vuelta de la cultura que él y Gates crearon, en la cual los ejecutivos hipercompetitivos y fuertes avanzaban menospreciándose unos a otros y dándole de puñetazos a los competidores. Más aún, Microsoft se ha desgarrado a través de una serie de jefes de operaciones traídos del exterior, cuyo trabajo era instituir los procesos administrativos y gerenciales. La mayoría de ellos fracasaron. "Muchos empleados consideran estos sucesos como manifestaciones de compañías de vieja línea", dice David B. Yoffie, un profesor de administración en Harvard Business School. "Eso simplemente no es Microsoft." No obstante, Ballmer tiene una ventaja: él no es un extraño tratando de imponer una estructura extraña en la compañía.

Uno de los beneficios del cambio gerencial ya está claro. Con Ballmer a la cabeza, Gates se ha liberado para poder hacer lo que más le gusta: desarrollar productos. Como presidente, Gates aún figura en gran medida en las decisiones corporativas, pero ahora ocupa el 65 por ciento de su tiempo en tecnología en su papel como arquitecto de software en jefe. Quizás el resultado más notable es que los pujantes servicios de Red de Microsoft, llamados .Net, han colocado a la compañía por primera vez en muchos años a la vanguardia de un cambio tecnológico sumamente importante. Gates también está más contento. "Puedes sencillamente ver la chispa en sus ojos", dice Jeff Raikes, vicepresidente del grupo a cargo de las aplicaciones de negocios de la compañía. Gates está de acuerdo: "Es una buena época."

Sus últimos años como CEO fueron oscuros. La compañía estaba en juicio por prácticas monopólicas. Estaba dejando ir a sus talentos a las punto com. y Gates era el tipo que estaba en la silla más candente. En una reunión, Gates empezó a describirles a los entonces siete miembros de la junta directiva lo difícil que se había vuelto su trabajo. Mientras más hablaba, más le ganaban las emociones. "Este trabajo es demasiado difícil para cualquiera", le dijo Gates a la junta directiva, de acuerdo con el que fuera su director por largo tiempo, David F. Marquardt. "Él estaba realmente fuera de sí. Estaba saliéndose de sus cabales."

Así es que Gates empezó a turnarle gradualmente el manejo del día-con-día a Ballmer. Primero lo hizo presidente. Un año y medio más tarde, lo ascendió a CEO. No había nadie mejor para asumir el empleo. Después de todo Ballmer siempre se había sentido cómodo con los pro y los contra de la administración. Gates y él habían sido amigos desde mediados de la década de 1970, cuando ambos eran

unos genios en matemáticas en Harvard University. Gates abandonó la carrera y cofundó Microsoft, mientras que Ballmer concluyó sus estudios y se graduó. Ballmer continuó adquiriendo experiencia como mercadólogo en Procter & Gamble Co., en donde conoció al futuro CEO de GE, Jeffrey R. Immelt. Luego de dos años, Ballmer se fue a Stanford University para cursar una MBA (por sus siglas en inglés, maestría en administración de empresas), para adquirir un mejor conocimiento de los negocios.

Cuando la floreciente Microsoft se metió en problemas en 1980, Gates convenció a su amigo de que le tendiera una mano. Y Ballmer ayudó, asumiendo prácticamente todo tipo de trabajo gerencial y administrativo de la compañía, incluyendo el de jefe de ventas. Hoy en día, Ballmer vive con su esposa y tres hijos en la exclusiva zona de Hunts Point, cerca de Seattle, algo muy distante de sus días en los suburbios de Detroit, en donde jugaba fútbol y conoció a Scout G. McNealy, quien es CEO de su rival, Sun Microsystems.

LA LUCHA POR EL PODER

Aun cuando Gates y Ballmer han sido los mejores amigos por largo tiempo, la transferencia de poder fue todo menos suave. Gates se resistió en un principio a entregar la autoridad, luchando por dejar de tomar las decisiones de alto nivel que había tomado por décadas. "Así es que los primeros seis meses fueron, en definitiva, mucho más difíciles de lo que esperábamos. E incluso el siguiente semestre fue semejante", admite Gates. Algunas reuniones de personal de plano se convirtieron en combates a gritos. En una reunión, Gates aprobó que hubiera un incremento en el presupuesto para agregar personas a un proyecto. Ballmer lo vetó, vociferando: "Me pones a cargo de la compañía. Déjame manejarla", dicen algunos ejecutivos que tienen conocimiento de esa reunión. Ni Gates ni Ballmer recuerdan ese incidente, aunque Ballmer dice que pudo haber sucedido, ya que con frecuencia los dos peleaban durante las reuniones. "Bill tenía que hacerse a la idea de que podía dejarle las decisiones a Steve", dice Craig Mundie, el vicepresidente de mayor jerarquía. Tomó cierto tiempo, pero eventualmente los dos asumieron sus nuevos papeles. "Esto es una nota preventiva para todo aquel que quiera intentar algo así", dice Gates.

REINSTRUMENTACIÓN

Los primeros intentos de Ballmer de reinstrumentación no fueron nada sencillos. Se dio cuenta de que no podía manejar Microsoft de la manera en la que Gates lo había hecho. Había demasiadas partes en movimiento, y era demasiado caótico. "A pesar de que me considero un tipo bastante brillante, sabía que no lo era lo suficiente como para manejar la compañía de la manera en la que había manejado las ventas, en donde tenía en la cabeza un modelo bastante completo de todo lo

que estábamos haciendo", dice Ballmer, golpeándose la frente con la palma de la mano, como recordando lo difícil que fue poner su mente alrededor de Microsoft.

La compañía es grande, pero ya no es el simil del caballo de carreras que alguna vez fue. El crecimiento resonó a un promedio de 36 por ciento anual a lo largo de la década de 1990, pero disminuyó en los últimos dos años fiscales. Ahora Wall Street espera que las ventas de Microsoft se incrementen sólo 12 por ciento. En tanto que se espera que los ingresos netos se eleven en 36 por ciento, eso es debido a que las ganancias el año pasado disminuyeron a causa de asuntos fuera de lo común. Se espera que los ingresos por operaciones se eleven sólo en seis por ciento en este año fiscal, a unos 10 730 millones de dólares, de acuerdo con Goldman, Sachs & Co. Desde que Ballmer se convirtió en CEO, la industria tecnológica se ha estancado, y las reservas de la compañía se han reducido en 54 por ciento.

El problema ha sido que los dos motores más grandes del crecimiento —el sistema operativo Windows y la suite de aplicaciones de Office— están marchando más lento en tanto que han decaído las ventas de PC. Aun cuando Microsoft ha tenido éxito en algunos nuevos mercados, tales como las bases de datos y el software para *handhelds* o computadoras de mano, ha luchado en los mercados emergentes de la televisión interactiva y los teléfonos celulares. Eso hizo que Ballmer buscara alternativas —una razón fundamental por la cual el año pasado Microsoft saltó al negocio de las consolas de videojuegos con Xbox y también en el negocio de software para contabilidad con la adquisición de Great Plains Software Inc.

Ballmer se dio cuenta de que Microsoft necesitaba nuevos métodos para manejar una compañía que era más compleja que nunca. Primero intentó organizarse alrededor de distintos tipos de clientes. La idea era tener grupos de desarrollo de productos que estuvieran más ligados a los usuarios. Pero la reorganización no funcionó. Por ejemplo, las decisiones con respecto a productos tan ampliamente utilizados como Windows, estaban dispersas a lo largo de muchas divisiones. No había pasado ni siquiera un año en su nuevo trabajo y Steve Ballmer estaba agobiado y así se veía.

Ahora Ballmer siente que está en el camino correcto. Ha perdido 52 libras durante el año. Se ve bronceado y claramente cómodo en su papel de CEO. Una serie de epifanías lo condujeron a este lugar —el resultado de los experimentos de reorganización, las reuniones cara a cara con ejecutivos de otras compañías, y una lectura sedienta de libros de administración. Los libros *Good to Great* (Harper, 2001), escrito por el ideólogo de la administración James C. Collins y *Jack: Straight from de Gut* (Warner, 2001) lo hicieron pensar en resolver una amplia variedad de problemas de manera sistemática en lugar de tratar de arreglarlos todos sobre una base de lo que parecía adecuado para cada uno de ellos.

FIJAR METAS TANGIBLES

A partir de esta labor de retales, Ballmer ideó una serie de procesos administrativos que, según él, le queda perfectamente a Microsoft. Ballmer elevó la importancia de algo que él denomina el "índice de salud organizacional" (OHI, por sus siglas en inglés), un factor clave en la medición del desempeño de los ejecutivos. El OHI está tomado de Procter & Gamble y es una encuesta a los empleados, a los que se les pide que evalúen a sus jefes en cuanto a sus habilidades de liderazgo. Mediante un estudio de GE, Ballmer diseñó un nuevo sistema para identificar y promover a gerentes prometedores.

Quizás la innovación más grande de Ballmer es algo que se denomina el Executive P&L, lanzado en abril. Es una hoja de balance que divide a la compañía en siete áreas distintas y le proporciona al líder de cada una de ellas las herramientas financieras para medir el desempeño de esa área. Ballmer espera que ese mecanismo empoderará a los ejecutivos, quienes han trabajado por largo tiempo en un ambiente en donde todo era manejado por el CEO. En el pasado, los gerentes sabían los costos de desarrollo de su producto pero no el costo de venderlo. Ahora pueden visualizar sus costos de principio a fin, lo cual les brinda la información necesaria para tomar decisiones respecto de la localización de recursos sin tener que hacerlos pasar por Ballmer.

Para algunos gerentes esto es liberador. El 3 de junio, Doug Burgum, el vicepresidente senior de la compañía, le explicó a Ballmer paso a paso el plan financiero de su grupo de aplicaciones corporativas para el año fiscal venidero. Ballmer se fijó en un gasto inusualmente grande destinado a R&D. Al final, dejó claro que dependía de Burgum decidir cuánto quería gastar. "En cierta manera, la revisión se sintió como una muy buena reunión de la junta directiva", dice Burgum, quien dirigió Great Plains Software.

Para asegurarse de que el nuevo sistema administrativo funciona con precisión, Ballmer adoptó un calendario con reuniones programadas con regularidad. Este ciclo, al que Ballmer denomina "el ritmo del negocio", despegó el 29 de mayo con siete días para la revisión de planes de negocios. Los 21 vicepresidentes senior de la empresa se reunieron con su personal durante dos semanas, analizando su estructura organizacional y sus necesidades de desarrollo. Un mes más tarde,

JUGADA MAESTRA

Es muy importante hacer que los individuos sean responsables de sus acciones, pero los líderes también deben proporcionarles a los miembros de su equipo las habilidades, los recursos y la autoridad para poder entrar en acción. En este ejemplo, los gerentes pueden tomar decisiones con respecto a la ubicación de los recursos. Esto les permite sentirse responsables de sus acciones, acelera las operaciones de negocios y libera tiempo en la apretada agenda de Ballmer.

los líderes de los siete negocios o áreas de la compañía se reunirán durante siete días en reuniones de alto nivel de lluvias de ideas diseñadas para identificar nuevas oportunidades. Y en enero, después de que lleguen las encuestas anuales de Microsoft de satisfacción de los clientes, los mismos ejecutivos se reunirán durante cuatro días para analizarlas.

Gates también tenía sus "semanas de pensar", en donde se recluía a sí mismo en su lugar familiar de retiro en Hood Canal, al noroeste de Washington, para rumiar sobre la Siguiente Gran Cosa en tecnología. Ballmer ha creado las "semanas de sincronización gerencial", que son eventos que duran una semana cada tres meses, con día tras día de reuniones que involucran al personal ejecutivo y a los miembros de la junta directiva. La idea es coordinar temas y estrategias entre los grupos importantes para la toma de decisiones de la compañía. La primera semana de sincronización comienza el 17 de junio.

Sin embargo, no es suficiente con tener nuevos procesos de negocios. Ballmer también desea cambiar la manera en la que la gente actúa. Necesita gerentes que estén dispuestos a trabajar con colaboración. "Las personas tienen que ser muy abiertas, autocríticas, casi implacablemente honestas, y al mismo tiempo, respetuosas", dice. Ballmer también quiere a la gente que termina los proyectos a tiempo. Bajo su régimen, los ejecutivos poderosos en la compañía son los llamados exterminadores, tal como Raikes, el jefe de aplicaciones de Office, el Presidente de Finanzas John Connors y el jefe de ventas Orlando Ayala.

Ballmer ha sido rápido para deshacerse de la gente que no encaja. La salida más prominente de la gerencia ocurrió en abril, cuando el presidente Richard E. Belluzzo dejó el puesto. Belluzzo, quien antes había sido CEO de Silicon Graphics Inc., nunca encajó en el modelo de Ballmer. Belluzzo reconoce que hubo momentos en los que Ballmer conocía el negocio que Belluzzo dirigía —en especial sus números— incluso mejor que él mismo. Eso es un pecado capital. "Steve y yo tuvimos algunos momentos difíciles", dice Belluzzo. Ballmer no hace comentarios al respecto.

Ballmer siempre ha sido un jefe duro. Es conocido por destripar planes de negocios en las revisiones anuales, a veces humillando en el proceso a los ejecutivos. Un exejecutivo de alto nivel dice que preferiría meter el brazo en un procesador de

JUGADA MAESTRA

La gente puede protestar ante la idea de acudir a reuniones frecuentes, pero las rutinas de operación bien diseñadas permiten que los líderes se enfoquen en las decisiones críticas de los negocios, en lugar de gastar el tiempo en tratar de coordinar horarios. Además, el tiempo dedicado le brinda a los ejecutivos mayores oportunidades para conectarse tanto con sus pares como con los miembros de la junta directiva, en especial aquellos que son nuevos en el equipo.

alimentos que volver a trabajar para Ballmer. "Trabajar para Steve es una verdadera molestia", dice el ejecutivo. Ballmer dice que está tratando de mejorar. "A muchas personas les gustaría ver que yo equilibrara un poco más el lado divertido con el lado duro", dice. "Creo que he alcanzado un mejor equilibrio del que tenía en el pasado."

UN ROSTRO AMISTOSO

También está trabajando con la misma diligencia para presentar un rostro más amable ante otras compañías de tecnología. Ballmer necesita tener relaciones más suaves con una industria que está en guerra con cada movimiento de Microsoft porque él quiere que los demás adopten las tecnologías de Microsoft. Visita Silicon Valley cada dos meses. Ballmer se ha hecho amigo del presidente anterior de Oracle Corp, Raymond J. Lane, quien ahora es un socio en la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers de Silicon Valley. Ballmer inició la Cumbre de Valores de Riesgo de Microsoft en 2000, y el evento se ha convertido en una reunión anual en donde los inversionistas de riesgo conocen los planes de Microsoft. "Esto no sucedía en los días de Gates", dice Lane. "Es Ballmer."

Esa clase de discurso hace que Ballmer sea sensible. No le gusta llevarse el crédito de todo en Microsoft. "Realmente es más acerca de cómo Steve y otra serie de personas, incluyendo a Bill, dan el siguiente paso, tratando de hacer de ésta la primera compañía verdadera de gran software", dice Ballmer.

Sin embargo, la grandeza sólo llegará si la compañía adquiere mayor credibilidad con los clientes. El verano pasado, Microsoft sorprendió a los clientes corporativos con un plan de licencias que los motivaba a firmar un nuevo contrato para recibir mejoras y actualización de software automáticas. "Trata de forzarme a adquirir un plan de mejoras que no necesariamente quiero", dice Jim Prevo, jefe de información en Greem Mountain Coffee Inc. en Waterbury, Vermont. La presión de los clientes llevó a Microsoft a posponer un par de ocasiones la fecha límite para las licencias de actualización y a hacer las reglas menos estrictas. El plan revisado se lanzó, pero las encuestas de los analistas indican que a muchos clientes no les agradó.

Sintonizado siempre con las quejas de los clientes, Ballmer es ahora más sensitivo. En un retiro gerencial en Sun River, Oregon, el mes de marzo, al que asistieron 84 personas, el jefe de ventas Ayala rogó a otros ejecutivos de Microsoft que pusieran a los clientes en primer lugar. Ayala dijo que a menudo los clientes piensan que a Microsoft no le interesa crear grandes productos, y creen que Microsoft puede salirse con la suya con un trabajo de mala calidad porque tiene el monopolio. "Algunos de nosotros deberíamos de perder el trabajo", dice Ayala. "Todos somos responsables." Obtuvo una ovación de pie. Al final del retiro, Ballmer

decidió que la confianza de los clientes se convirtiera en el enfoque de la semana de sincronización de septiembre. También obtuvo una ovación de pie.

Será una tarea mayor el rehacer Microsoft para que sea una compañía que pueda crecer rápidamente y que tenga ganancias atractivas, al mismo tiempo que sea considerada confiable por los clientes y su industria hermana. Si Ballmer puede lograr eso, no serán los ejecutivos de Microsoft los únicos que aplaudan.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA
Reacondicionar las rutinas de operación y la cultura corporativa en una organización global.

LA SOLUCIÓN
Involucrar a otros en el diseño de nuevas rutinas y cultura, para asegurar que los nuevos sistemas son alcanzables.

Permitir a sus asistentes que tomen decisiones importantes relacionadas con sus negocios, y equiparlos con las herramientas para tomar buenas decisiones.

CÓMO SOSTENER EL TRIUNFO
Enfocarse en el cliente, pero también recordar que sus colegas y empleados son los clientes internos de la compañía.

3

GEORGE DAVID:
EL CEO OLVIDADO DE UTC



© Gregory Heisler

ESTRATEGA

George David, el presidente ejecutivo de United Technologies, ha tenido éxito con un modelo de negocios en contra de toda intuición: manejar un montón de compañías que no están relacionadas entre sí y darles a los empleados toneladas de dinero para jugar. David, en definitiva, mantiene un perfil bajo, en tanto que entrega ganancias excepcionalmente elevadas.

El artículo de portada de Diane Brady de 2004 examina de qué manera el CEO de United Technologies, George David, sobrepasa a GE en ganancias para los inversionistas.

PLAN DE ACCIÓN

Alcanzar márgenes altos en industrias aparentemente acomodadas mediante la inversión en innovación y una mejora continua de las capacidades tecnológicas.

Ser líder de un gran conglomerado, una estructura corporativa que ha sido desacreditada por muchos en la comunidad de negocios.

Inspirar lealtad, trabajo duro y un énfasis en la calidad por medio de un grupo diverso de empleados.

EQUILIBRAR LAS CONTRADICCIONES

Incluso para sus amigos más cercanos, George David, de United Technologies, es todo un caso de estudio en contrastes. Él puede hablar apasionadamente ante un auditorio de obreros acerca del problema de la brecha creciente a nivel nacional entre los ingresos de los ricos y los pobres en la planta de aire acondicionado de UTC Carrier en Collierville, Tennessee, aun cuando él mismo se llevó a su casa un pago con valor de 70 millones de dólares el año pasado. Cuando un hombre alza la mano para preguntar bruscamente acerca de los trabajos locales, David se lanza a un monólogo acerca de los valores relativos del trabajo en una economía global. Antes de que alguien pueda tachar a su líder de insensible, los ojos de David rompen en llanto mientras recuerda a Yuzuru Ito, el más reciente ideólogo de la calidad que lo ayudó a formular los principios guía de su liderazgo. Luego otra vez, mientras estaba visitando la planta en Collierville, Tennessee, a duras penas voltea a ver a la multitud de empleados radiantes —muchos de los cuales no lo habían conocido nunca antes, ni tampoco a nadie de las oficinas centrales. Quizás las cejas arqueadas de uno de los trabajadores que estaban en la fila mientras el jefe pasaba por su estación lo dicen todo: ¿Quién es este tipo?

No es fácil comprender a George David. Como intenso estudiante tanto de historia como de administración, tiene el aire de un académico y habla como un Platón moderno en una planta de producción. Pero David, de 62 años, es más que un teórico con la cabeza en las nubes. Ha transformado su conglomerado industrial de vieja guardia en una potencia de 31 mil millones de dólares en productividad con una atención implacable en los detalles. Ha tomado lo que en esencia eran fundamentalmente mercancías de comodidad, tales como los elevadores y los aires acondicionados y, gracias a una innovación constante y una tecnología superior, las convirtió en negocios de amplio margen que dominan desde Boston hasta Beijing. En un minuto David pontifica sobre temas históricos abstrusos y asuntos macroeconómicos y al minuto siguiente se obsesiona con una mejora mínima en la orilla más lejana del imperio de UTC. Y mientras que puede cesar a miles de trabajadores que estén en huelga en nombre de la eficiencia, también ha diseñado uno de los programas de educación para empleados más progresivos que existen a nivel mundial —extendiendo sus beneficios incluso para los trabajadores que fueron despedidos.

MÁS HUMILDE QUE WELCH

Estos impulsos tan disparatados en conjunto han dado grandes resultados. De hecho, en la década en la que David ha estado al mando, este rey filósofo de la manufactura ha más que cuadruplicado las ganancias por acción y ha vencido incluso al mítico General Electric Co. en rentabilidad para los inversionistas. La rentabilidad total de UTC se ha incrementado en cerca de 600 por ciento en los

últimos 10 años, comparado con apenas 400 por ciento de GE. Los márgenes operativos han crecido de seis a 14 por ciento. En lugar del crecimiento fijo de tres por ciento en las ganancias que había cuando se volvió presidente ejecutivo en 1994, ahora UTC a menudo tiene ganancias de dos dígitos. Durante los primeros seis meses del año, los ingresos netos aumentaron en 25 por ciento, a 1 400 millones, mientras que las ventas se incrementaron 26 por ciento, a 18 300 millones de dólares, en parte debido a los acuerdos en los impuestos y la adquisición con valor de mil millones de dólares el año pasado del gigante de seguridad en inmuebles, Chubb PLC. Pero si quitamos todo eso, el crecimiento que queda aún era del nueve por ciento durante la primera mitad. Por menos glamoroso que pueda parecer, UTC con base en Hartford ha estado entre las cinco mejores de 30 compañías con las que se ha obtenido el Promedio Industrial Dow Jones en los últimos tres años. No obstante, Davis ha obtenido poca fama por sus logros, a diferencia del jefe anterior de GE, Jack Welch, o incluso que el anterior CEO de Honeywell Internacional Inc., Lawrence A. Bossidy, quien dice con una carcajada: "Quizás es simplemente que él es más humilde que nosotros."

David ha elevado estos resultados a pesar de su afición por inversiones controvertidas que no benefician de manera directa los resultados finales, al menos no dentro de ningún horizonte de tiempo razonable. Su programa escolar para los empleados cuesta la friolera de 60 millones de dólares al año, y los trabajadores ni siquiera tienen que vincular los estudios con su trabajo. Hay de todo, desde poesía medieval hasta entrenamiento médico, y UTC se hace cargo de todo, incluso del costo de los libros y del tiempo que requieren. A David también le gusta moverse rápido —muy rápido— para financiar nuevas tecnologías, como las celdas de combustible. Esfuerzos tales drenan millones de los resultados finales cada año. Sin embargo, David cree que estas iniciativas son la semilla que germinará en negocios que puedan sostener a la compañía mucho tiempo después de que él haya dejado su cargo. Ari Bousbib, quien dirige la empresa de UTC Otis Elevador Co., argumenta que tales inversiones le van mejor a compañías con capitales de riesgo que a conglomerados de manufactura, pero dice: "George está considerando una línea de tiempo de entre 20 y 50 años."

JUGADA MAESTRA

Quizás los programas de David no generen beneficios inmediatos, pero este líder multifacético ha calculado desde el principio los riesgos de invertir —ya sea en empleados o en tecnología— y confía en que sus decisiones rendirán frutos a largo plazo.

CÓMO HACER QUE EL MODELO DE CONGLOMERADO FUNCIONE

David también ha adoptado una estructura corporativa que muchos han desechado, la del conglomerado industrial. La descendencia de

la ampliamente variada UTC incluye a los sistemas aeroespaciales Hamilton Sundstrand, los helicópteros Sikorsky y la recientemente adquirida Chubb. Estas empresas heredan de UTC muy poco de su identidad. Aunque el hecho de ser llamado jefe de un conglomerado puede volver loco a Jeffrey R. Immelt, de GE (él prefiere el término "compañía de crecimiento multinegocios"), eso hace que George David se sienta orgulloso. Desde su punto de vista, "los resultados finales funcionan". Su compañía también es igual de diversa en lo que toca a la geografía. Las operaciones de UTC se extienden por todo el mundo, con alrededor de 2000 oficinas fuera de Estados Unidos.

Lo que une a todos es que cada una de las unidades de negocios de UTC involucra la manufactura básica —operaciones que son susceptibles de mejoras en la calidad, en la eficiencia y tecnológicas. La fortaleza más grande de UTC estriba en la capacidad para estrujar ganancias crecientes en dichas áreas —David las denomina "disciplinas de proceso".

Cuando se le pregunta en qué medida la nueva tecnología ha contribuido a la revolución productiva en UTC, David junta su pulgar y su dedo índice para formar un círculo y dice "cero". Agrega que la tecnología ha sido muy importante para la innovación de productos y ha mejorado las comunicaciones, pero que el grueso de las ganancias en la planta se obtiene a partir de la mejora de los procesos, no de mejores máquinas. "Es más que todo una perspectiva", dice David.

Ese enfoque en el proceso es una razón por la que la compañía rechaza financiamiento y a otros negocios que consideran que dichas habilidades no aplican, así como a negocios que simplemente no tienen poder de cotización. El enfoque en la mejora continua permite que UTC obtenga ganancias incluso en tiempos difíciles. Steve DeFrancisis, del Mellon Private Wealth Group, se maravilla: "Atravesaron toda la recesión sin perder absolutamente nada."

JUGADA MAESTRA

Al igual que General Electric, UTC es un conglomerado de empresas que en apariencia no tienen nada en común, y David mantiene cada uno de esos negocios en el mismo estándar elevado.

Conforme este aristocrático líder avanza hacia su segunda década al mando, ahora el reto es cómo hacer que este empuje siga adelante. No tiene planes de dejar este trabajo al menos por varios años más (aunque dice que la junta directiva revisa los planes de sucesión en cada reunión), y ha establecido metas loables para el resto de su ejercicio. El más importante de todos es impulsar los márgenes operativos de UTC tanto como 20 por ciento. Es una marca alta, pero David insiste en que UTC tiene aún un largo camino por recorrer en cuanto a una productividad elevada. Por principio de cuentas, muy pocas plantas se han modernizado completamente, dice Tesfaye Aklilu,

vicepresidente de calidad y manufactura. "Estamos en las etapas tempranas de nuestra corta travesía." También las adquisiciones ayudarán. Tome, por ejemplo, a Chubb. Sus sistemas de seguridad y de alarmas contra incendios no sólo encajan perfectamente con una compañía que vende elevadores, calefacción y aire acondicionado, sino que sus márgenes del cinco por ciento le dan a UTC oportunidad de mejorar. Y David opina que una inyección constante de nueva tecnología proveniente de los laboratorios de UTC incrementará la eficiencia de productos y técnicas de manufactura.

PROTEGER LA INNOVACIÓN AL MISMO TIEMPO QUE REDUCIR LOS COSTOS

Ninguna revolución es para siempre, y los ejecutivos de Estados Unidos están empezando a preguntarse si el auge de la productividad ha llegado a su fin. Hay muchos que temen que el implacable enfoque en la reducción de costos y hacer que menos personas hagan más cosas se ha vuelto más importante que la innovación. David no cree eso, haciendo notar que UTC gasta más de 2 500 millones de dólares por año en investigación y desarrollo, produciendo más de 350 patentes por año desde 1990, así como productos que afectan a la industria entera, como los elevadores Gen2, que operan sin necesidad de cables de acero, o celdas de combustible que convierten el calor de desecho en aire acondicionado.

David dice que continuará buscando adquisiciones y deshacerse de cosas como una manera para conducir el crecimiento. Movimientos así han contribuido a triplicar el valor de UTC en libros durante la década pasada. Aquello de lo que se deshace es tan importante como lo que compra. Dice que el día que se deshizo de UT Automobile para vendérsela a Lear Corp. por 2 300 millones de dólares en mayo de 1999, fue "el día más feliz de mi vida". La razón: los fabricantes de autos apretaban tanto a los proveedores, que era imposible obtener márgenes decentes. Unas cuantas semanas después, UTC adquirió el gigante de sistemas aeroespaciales e industriales, Sundstrand Corp, por 4 300 millones de dólares, fusionándola con las operaciones existentes para constituir Hamilton Sundstrand. Esa unidad ha sido todo un éxito, ganando prácticamente cada sistema principal que pudieran solicitar los 7E7 de Boeing Co., con pedidos que ascendían a seis mil millones de dólares. En 2000, David estuvo a punto de adquirir Honeywell International por cerca de 40 mil millones de dólares en acciones antes de que Jack Welch, de GE, saltara para atraparla —aunque Welch la perdió después, cuando el comisionado para la competencia de la Unión Europea, Mario Monti, vetó la negociación. David también ha fortalecido a Carrier Corp. y a Otis con una serie de adquisiciones más pequeñas que les brindan una presencia más fuerte en los mercados clave, así como incursionar en nuevas tecnologías.

Aun así, últimamente la vida no ha sido fácil en la República de David. En un mundo que convierte con rapidez incluso a las tecnologías sofisticadas en cosas obsoletas, el implacable empuje de UTC por mejorar la calidad es un asunto de supervivencia. Los sistemas de alarma y los de aire acondicionado no tienen barreras tan altas para entrar que digamos. China y Rusia se están convirtiendo en competidores, así como en clientes. Los elevados salarios domésticos y la mayor eficiencia han resultado en el cierre de 52 plantas desde 1996 —y el proceso está muy lejos de haber concluido. Los planes de hacer un recorte adicional de 2800 empleados de los 203000 que constituyen la enorme fuerza de trabajo a nivel mundial, así como disminuir el espacio de manufactura en 6.3 millones de pies cuadrados durante el siguiente año. Eso es además de los 36000 empleados que han perdido su trabajo desde 1999.

PREPARARSE PARA LOS CAMBIOS EN EL MERCADO

Luego está el *protracted hand-wringing* sobre las dos operaciones aeroespaciales de UTC. David admite que lo tomaron con la guardia baja, con la cancelación de la Armada de los Estados Unidos del programa de helicópteros Comanche con valor de 39 mil millones de dólares con Sikorsky y su socio Boeing. Los Black Hawk podrían llenar ese hueco, pero aun así podrían perderse cerca de 700 empleos. Sikorsky también está enfrascado en una fiera lucha con la compañía europea Agusta-Westland para que se apegue al contrato de hacer los helicópteros presidenciales, conocidos como Marine One. Lo que está en juego es mucho más que el prestigio. Con todo el apoyo de posmercadeo y la tecnología sofisticada que sería ordenada en los cerca de 27 helicópteros, David dice "son casi invaluables".

Pero está tan confiado en el diseño tan ligero y fuera de serie de esa máquina que UTC ha sacado adelante, la VH-92, que se rehúsa a considerar la posibilidad de perder el contrato. Medio bromea cuando dice que si eso sucede se tirará de un avión —después de que el jefe de Sikorsky lo haga primero. "Es ganar o morir", dice David mientras bromea con una lata de Diet-Coke y trufas de chocolate a bordo del jet corporativo. "¡Hemos llevado por aire al presidente por 47 años!"

No obstante, una historia así de ilustre rara vez es garantía de éxito. Tengan como testimonio la contracción que sufrió el fabricante de motores Pratt & Whitney, el cual constituye casi la cuarta parte de las ventas de UTC y un poco más de eso de sus ganancias operativas. Pratt ya ha perdido la codiciada oferta para equipar el 7E7 Dreamliner de Boeing, oferta ganada por General Electric y Rolls Royce. Y no es sólo el contrato de Boeing. La empresa que alguna vez dominara el área de motores de avión ha visto cómo en años recientes sus rivales toman las riendas de nuevos negocios comerciales. Eso preocupa a algunos analistas,

y la contracción de la base instalada de motores grandes de Pratt significará menor servicio y menores ventas de refacciones en los años venideros. ¿Cuál es el problema? En gran parte, se trata de la falta de voluntad de parte de David de ceder en cuanto al precio.

Básicamente está dispuesto a ceder algunos negocios comerciales con tal de enfocarse en contratos lucrativos de defensa —incluso si eso significa tener una contracción en los negocios. Louis R. Chênevert, presidente de Pratt, dice que si estuvieran haciendo la turbina de Boeing otra vez no cambiaría nada, porque a final de cuentas, el trato tendría que ser bueno tanto para los accionistas como para los clientes. Aun así, no todas las noticias son malas. Pratt es el líder indiscutible en motores militares y está presionando para tener más ventas en el mercado de aviones regionales. Y el pedido reciente de Korean Air de 500 millones de dólares para adquirir motores de Pratt para sus aviones 777 y 747 demuestra que la compañía no está en crisis en el mercado de los fuselajes amplios.

REALIDADES ECONÓMICAS GLOBALES

Conforme los negocios van y vienen, a menudo son los empleados los que pagan un precio atroz. Pero David no pierde el sueño por los trabajadores que se ven atrapados en las realidades de una economía global. Es dolorosamente franco acerca de la necesidad de que los empleados deben de controlar sus destinos en todos los aspectos, desde el cuidado de su salud hasta la seguridad en el trabajo. Pero, quizás más que cualquier otro líder en la Norteamérica corporativa hoy en día, está profundamente comprometido con darles las herramientas para que puedan hacer eso. Su programa escolar para empleados, que ya tiene ocho años de existencia, les da a los trabajadores hasta tres horas pagadas libres por semana para que estudien y paga por adelantado el costo total de los libros, los cursos y las cuotas de cualquier programa educativo —excepto, quizás, aquellos que aparecen en las cajas de los fósforos o un costoso entrenamiento para pilotos. El programa cubre a todos los empleados, desde el técnico de elevadores veterano de Zimbabwe hasta el asistente de oficina recién graduado en Tyler, Texas, con algunos beneficios educativos que incluso se extienden a trabajadores que han sido despedidos. Y por cada grado al que se hagan acreedores, los empleados adquieren hasta 10 000 dólares en valores u opciones de compra o venta de UTC.

Ese compromiso ha contribuido a que una compañía de relativamente bajo perfil atraiga a algunas de las mejores personas de negocios. Lo que es más, una vez que los trabajadores empacan su título y se llevan los valores a casa, tienden a quedarse. La retención entre los empleados estudiantes es cerca de 20 por ciento mayor que entre los empleados comunes de los Estados Unidos de América (UTC no le da seguimiento a las tasas internacionales). Aunque es difícil de medir, los

ejecutivos también piensan que el programa ha reducido el movimiento total de personal en varios puntos porcentuales —lo cual representa un beneficio en esencia. El programa es tan generoso que tiene a algunos expertos en beneficios moviendo la cabeza—; "le está haciendo justicia al mundo, pero no a UTC", dice E. Faith Ivery, presidenta de la consultoría Servicios de Asesoría Educativa. Ella argumenta que UTC no les brinda a sus empleados un incentivo para gastar el dinero de manera más sabia y no le da seguimiento a los resultados de manera adecuada. David responde que un trabajador con educación es un mejor trabajador.

JUGADA MAESTRA

El compromiso de David con sus empleados es impresionante. No sólo les proporciona las habilidades y el conocimiento para que sean trabajadores competitivos, sino que les permite perseguir sus pasiones más allá del trabajo, haciendo que sus empleados estén mejor formados —y satisfechos— que la mayoría.

COMPROMISO CON LOS EMPLEADOS

Aun así, nadie discute los rumores que genera el programa dentro de UTC. Lance Bastosz, un gerente de ingeniería de 30 años de edad en Hamilton Sundstrand, se unió a la compañía luego de saber del programa por medio de un amigo. A estas alturas, ha completado una maestría en administración de empresas (MBA) y ahora está estudiando una maestría en ingeniería. "Esto me hizo sentir mucho más lealtad hacia UTC." Lo mismo le sucedió a Felice Gray-Kemp., gerente de impuestos en la unidad financiera Sikorsky, quien recientemente obtuvo la maestría en derecho y está pensando en cursar otra en administración de empresas: "Sin conocerme, estuvieron dispuestos a invertir en mí." Dado que apenas 15 por ciento de la fuerza de trabajo de Estados Unidos está inscrita en el programa, sería difícil conocerlos a todos.

Tales iniciativas tipifican el raro y un tanto cerebral enfoque que tiene David con respecto a lo que significa dirigir un conglomerado moderno. Aunque parece que le cuesta trabajo relacionarse con las personas comunes y corrientes —una palmada de David en la espalda probablemente significa que tiene la comida atorada en la garganta— él cree fervientemente en que todos deberían de tener la oportunidad de intentar mejorarse a sí mismos. "Estados Unidos es tierra de las oportunidades", dice David, cuyos instintos de Horatio Alger se remontan a los días en los que creció en Pennsylvania, en donde su padre, Charles David, fue uno de los primeros académicos de Rhodes de Estados Unidos en 1908 y trabajó como profesor en Bryn Mawr Collage. Él tenía 57 años y era un historiador bien establecido cuando nació George, su segundo hijo, en 1942. "Sin educación, mi padre habría sido un granjero como su padre", dice. Eso es claramente un pensamiento desconcertante para un hombre que identifica a sir Richard Francis Burton, académico del siglo XIX, como su héroe de la infancia.

Después de todo, la granja no era el destino de George David. Después de estudiar ciencias físicas en Harvard University —una experiencia que lo dejó absorto por mucho tiempo debido a que, dice él, era demasiado inmaduro como para saber manejar esa atmósfera permisiva e impersonal— se casó con Bárbara, su novia de la preparatoria, y cursó una maestría en administración de empresas en la Darden School of Business Administration de la University of Virginia. “Fue como si se hubiera encendido un foco”, dice David, quien se graduó con el primer lugar de su generación. Se volvió un consultor administrativo en Boston Consulting Group antes de irse a trabajar para su cliente Otis Elevador como asistente ejecutivo de Hubert Faure, su erudito líder nato francés, en 1975. Faure recuerda que “él era muy notable en cuanto a su pensamiento analítico, pero, al igual que muchos jóvenes brillantes, era descarado y demasiado seguro de sí mismo”.

Esa confianza pronto se fue en picada cuando, a los tres meses de estar trabajando, David se encontró a sí mismo al frente de una línea hostil de que la empresa quedara en manos del gigante aeroespacial UTC. “Estaba sobrevalorado, sobrepagado y con muy poca experiencia”, dice David. “Estaba seguro de que me despedirían.” Ese periodo de incertidumbre le dio al joven padre de dos hijos su primera prueba de la ansiedad que implicaba quedarse sin trabajo y ayudó a cimentar su visión de que las compañías deberían de ayudar a los trabajadores a que fortalecieran sus destrezas para mantenerse como fuerza de trabajo potencial —aun cuando no puedan garantizarles un trabajo de por vida.

En lugar de ser despedido cuando Otis fue vendida, David fue enviado a administrar las operaciones de la compañía en la entonces hiperinflacionaria América del Sur. Rápidamente desarrolló una reputación por su disciplina financiera (por ejemplo, la reducción de costos), su fijación en los detalles y su liderazgo intensamente demandante. Como lo explica Geraud Darnis, presidente de transportes: “George siempre ha tenido una manera de inculcar un sentimiento de humildad. Siempre te hace una pregunta que no puedes responder… y te deja con un gran silencio.”

MIRAR A JAPÓN

David perfeccionó su gusto por los viajes alrededor del mundo, dirigiendo las operaciones de Otis en Latinoamérica y Japón tanto en São Paulo como en Tokio antes de convertirse en presidente de Otis en 1986. Seis años después, se convirtió en presidente y jefe de operaciones de UTC —un tipo de elevadores en una empresa en la que lo aeroespacial era el líder indiscutible. Pronto aprendió a navegar en el club de los niños grandes y a captar todas las minucias de los productos aeroespaciales de UTC. También cerró plantas y despidió a más de 20 000 empleados durante su primer año. Para 1994 era director ejecutivo y tres años después fue nombrado presidente.

JUGADA MAESTRA

Al igual que A. G. Lafley, de Procter & Gamble, David pasó tiempo manejando los negocios de UTC en el extranjero, una oportunidad que le permitió acumular una gran riqueza de conocimiento y una experiencia diversa.

Una de sus primeas labores como presidente fue persuadir a un retirado de Matsushita Electric Industrial Co., de 64 años de edad, llamado Yuzuru Ito, para que se mudara a un suburbio de Hartford y trabajara en mejorar la productividad de los negocios de UTC. David conoció a Ito por primera vez en 1989, después de que lo trajera la empresa socia de la rama de Japón, Matsushita Industrial, para que tratara de averiguar por qué los extravagantes elevadores nuevos de Otis, los Elevonic 401, eran unos cacharros. La tasa de llamadas de retorno —el número de veces por año en las que el propietario de un edificio tiene que llamar a los mecánicos para que le den servicio— era tan elevada como 40 llamadas por unidad por año, comparadas con un promedio de 0.5 de la competencia Mitsubishi Electric. Cuando Otis envió a un grupo de ingenieros estadounidenses para que arreglaran las máquinas, sus compañeros japoneses los recluyeron en la sala de juntas para que analizaran la causa del problema —incluso mientras algunos elevadores estaban descompuestos y literalmente en llamas. Más tarde, con Ito al frente, el trabajo que hicieron cambió el diseño fundamental de la línea de elevadores a nivel mundial.

David se apoyó en Ito, primero como consultor y luego como asesor de tiempo completo, para que hiciera que las técnicas que utilizó para analizar los elevadores pudieran adaptarse y ser accesibles a toda persona en la planta. El programa evolucionó y fue conocido como ACE, por sus siglas en inglés para Achieving Competitive Excellence (alcanzar la excelencia competitiva). En lugar de las fórmulas complejas y los horarios de entrenamiento implicados en, digamos, Seis Sigma —en donde el proceso de convertirse en un maestro cinta negra puede generar más sudor y angustia que tratar de obtener una maestría— los "pilotos ACE" son trabajadores de la línea de producción que aprenden el proceso de calidad en cuestión de días. Aprenden a señalar los problemas que van desde los defectos fundamentales en el diseño, tales como pernos fuera de lugar hasta el cansancio de otro trabajador después de haber estado despierto toda la noche a causa de un recién nacido.

Un resultado reciente: una colocación más lógica de partes de elevador, utilizando cajas especiales en vez de bolsas holgadas, que ahorra unos 300 dólares del costo de cada elevador y generará 26.4 millones de dólares de ahorro a nivel mundial ese año. Más importante aún, el piso de la fábrica fue reconfigurado de manera que el proceso de producción fuera a la vez compacto, al requerir menos pasos, menor necesidad de llegar hasta las cosas y un acceso más fácil a

las partes, y más intuitivo. Incluso hay líneas marcadas con cinta en los pisos y las superficies, muy parecidos a las líneas que delimitan los cuerpos en los escenarios de un crimen, para mostrar exactamente en dónde debe de ir cada pieza. Esta es la estrategia "5-S": (por las primeras letras en inglés para las palabras *sort*, *straigthen*, *standardise*, *sustain*, *shine*: clasificar, acomodar, estandarizar, sostener y brillar).

RAPIDEZ PARA EL MERCADO

Como consecuencia de las técnicas para la mejora de la calidad que tomó prestadas de los japoneses, David estaba instalado en su carrera para alcanzar la máxima eficiencia. Al consolidar a miles de proveedores y hacer más eficientes los procesos de compra, redujo en casi mil millones de dólares los costos anuales de obtención general —todo, desde plumas hasta boletos de avión— en los primeros años. Para hacer que el balón siguiera rodando, en el 2001 David encargó a cada uno de los presidentes de las unidades empresariales que hicieran más eficiente la cadena de suministros para un área en particular, tal como la de los suministros para oficina o los viajes. Pero la reducción de los costos es sólo una parte de la ecuación. El vicepresidente de administración de suministros, Kent L. Brittan, dice que con ACE "podemos lograr entrar al mercado tres veces más rápido, con una tercera parte del inventario y por lo menos un 20 por ciento menos en costos".

David tuvo cuidado de hacer extensivas las enseñanzas a lo largo de toda la organización. En 1998, impulsó una "Universidad Ito", en la que todo el mundo —no sólo unos cuantos jóvenes brillantes aspirantes a gerentes— puede analizar y compartir los casos de estudio de UTC en cuanto a calidad. Los profesores pueden ser trabajadores expertos en la línea de producción o ejecutivos vestidos de traje. Y los pizarrones de información de ACE, que documentan cada detalle de los logros en un área en particular, se convirtieron en un artículo de primera necesidad en las plantas de UTC.

Por supuesto, una revolución siempre parece algo especialmente vívido para aquellos que la conducen. En las trincheras ha habido más que unas cuantas bajas. Tómese por ejemplo la planta de Carrier en Tyler, Texas. Hace casi tres años, David la visitó —porque, así como él lo pone en el verdadero espíritu de que la *nobleza obliga* "mis asesores consideraron que sería bueno salir y darle consuelo a nuestra gente después del 11 de septiembre." Lo que encontró fue un revoltijo de operaciones un tanto sucias que prácticamente se estaban ahogando con su propio polvo. Con excepción de uno o dos posibles menús de comida

JUGADA MAESTRA

Al igual que Jack Welch de GE, David creó oportunidades formales para que miles de empleados en UTC aprendieran juntos y compartieran las mejores prácticas —aspectos ambos que podrían ser cruciales en lo futuro.

para llevar, había muy pocos signos de cualquier innovación de inspiración japonesa en evidencia.

Olvídense de consolar a los damnificados. David estaba lívido. Cuando descubrió que el gerente de operaciones senior —y sus superiores en las oficinas centrales— se habían burlado de ACE en aras tan sólo de producir en serie muchas más unidades de aire acondicionado y calefacción, despidió a los gerentes de la planta. Vaya, incluso despidió al líder de empaques Carrier, aunque él prefiere describirlo como una separación amistosa. En una visita más de dos años después, estaba claro que el mensaje había empezando a entenderse. El aire polvoriento y los interiores caóticos estaban desapareciendo en favor de las compactas líneas de ensamblaje en forma de U y amplios espacios muy bien iluminados. "Podía ver", bromeaba David después.

Un resultado típico: reducciones de metros cuadrados de 50 por ciento en un área y 71 por ciento más producción con ocho por ciento menos empleados que en la línea transportadora normal anterior. David Dickey, el boyante gerente general de la planta, también logró un incremento de casi 20 por ciento en las ventas y ganancias en los últimos dos años. Agregue a eso una reducción dramática de días de trabajo perdidos, así como menos quejas de los clientes y mayor innovación en los productos. Pero si Dickey estaba esperando que el jefe chocara las palmas de las manos con él, no lo obtuvo. Después de estudiar detenidamente los documentos y merodear por la planta, el presidente concedió que había habido progreso —pero agregó que el nivel de fallas en los productos en el campo aún era demasiado elevado.

Ese intenso enfoque en el interior de su compañía puede ser parte de la razón por la cual David ha mantenido un perfil tan bajo. Puede ser que no sea una celebridad como CEO, pero ha sido profusamente premiado por sus registros como director de UTC. Las acciones que obtuvo desde que fue nombrado director ejecutivo le dieron un pago inusualmente alto de 70 millones de dólares el año pasado, debido al incremento en las acciones durante su gestión. Está más acostumbrado a tener pagos de un solo dígito en millones, aunque consiguió 16.8 millones netos este verano por la venta de acciones que estaban a punto de vencer.

Riquezas tales pueden ser vergonzosas para los mortales promedio, pero no para el rey filósofo de UTC. La impresión que da mientras come una ensalada de queso de cabra en el avión corporativo no es tanto de derecho sino de una firme creencia de que los excesos materiales son una recompensa adecuada para aquellos que trabajan muy duro en la élite dirigente de la Norteamérica corporativa. Sí, tiene una casa de campo con valor de 25 millones de dólares en Manhattan y el yate que compitió en la Copa del Almirante. También se divorció en

1997 de la que fuera su esposa por tres décadas. Cinco años después se casó con la condesa Marie Douglas, quien entonces tenía 30 años y era descendiente del gran duque Ludwig I, de Baden. Se conocieron cuando ella era administradora de activos en Lazard LLC, que invertía en acciones de UTC. Juntos comparten un amor por el arte y se han convertido en figuras sobresalientes en el circuito de la caridad.

Quizás lo que David anhela más es creer que está haciendo una verdadera diferencia. Incluso si crear a la fuerza de trabajo más educada del planeta o bien si su conglomerado demuestra ser una meta difícil de alcanzar para un hombre enredado en las realidades de la manufactura moderna, David continuará tratando de dar lo mejor de sí. Eso es lo que considera que todo líder que desee hacer historia está destinado a hacer eso.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Dirigir un conjunto de negocios extremadamente diversos bajo un solo esquema corporativo.

LA SOLUCIÓN

Enfocarse en las similitudes entre sus negocios, y hacer que todos ellos se mantengan dentro de los mismos estándares elevados.

Empoderar a sus empleados equipándolos con las herramientas que les permitan tanto ser críticos de los procesos como también sugerir mejoras.

CÓMO MANTENER EL TRIUNFO

Tome la temperatura de la organización continuamente para que aprenda cómo refinar su estilo de administración y los procesos a lo largo del tiempo.

4

ALAN G. LAFLEY: LA REVOLUCIÓN DE PROCTER & GAMBLE



© Gregory Heisler

ESTRATEGA

Cuando Lafley se convirtió en el CEO de Procter & Gamble (P&G), la compañía estaba en crisis. Lafley, quien asumió este reto con una gracia y humildad características, volteó al revés a este gigante en un tiempo récord. Lafley es tan revolucionario en su visión como lo fue su antecesor, Durk Jager, pero domina mucho mejor la cultura de P&G.

P&G es notoriamente asustadiza, pero en el 2003, Robert Berner consiguió un acceso fuera de lo común.

PLAN DE ACCIÓN

Restaurar la estabilidad de una compañía caótica sin sacrificar la necesidad urgente de cambio.

Dirigir una compañía a través de cambios importantes —sin tener que cambiarlo todo.

Restablecer el orgullo de los trabajadores en una cultura corporativa legendaria que ha atravesado por tormentas difíciles recientemente.

NUTRIR EL TALENTO DE MANERA IMPLACABLE

Es el día de las Madres, y Alan G. "A. G." Lafley, presidente ejecutivo de Procter & Gamble Co., se reúne con la persona con la que pasa el tiempo todos los domingos por la tarde —Richard L. Antoine, el director de recursos humanos de la compañía. Lafley no invita al presidente de finanzas de su negocio de $43 mil millones de dólares, ni tampoco se lo pide al ejecutivo a cargo del *marketing* de la compañía más grande del mundo en productos para el consumidor. Tampoco invita a sus amigos a que vean *Los Sopranos*. No, la mayoría de las noches del domingo están sólo Lafley, Antoine y pilas de reportes acerca del desempeño de los 200 ejecutivos más experimentados de la compañía. Este es el gesto de firma del jefe. Muestra su determinación para nutrir el talento y da cuenta de que muy pocas cosas escapan a su atención. Si usted trabajara para P&G, tendría que estar al mismo tiempo impresionado y ligeramente intimidado por esa clase de diligencia.

En esta tarde de mayo, los dos ejecutivos se sentaron en la mesa del comedor de la casa de Antoine en Cincinnati, revisando cuidadosamente el trabajo de un gerente que se distinguió en una tarea muy importante pero no ha vivido de acuerdo con esos principios, dado que "necesitamos colocarlo en una posición en la que podamos estar cerca", dice Lafley. Luego él se levanta de la silla y se para junto a Antoine para analizar más de cerca la hoja de cálculo en la que se detallan las siete capas de la administración. Laffley señala un grupo mientras golpea una botella de agua vacía contra su pierna. "No se está sintiendo con la fuerza suficiente en la parte media de la compañía", menciona con su ligeramente elevada voz. "No sienten la respiración caliente de los clientes."

LA RESPIRACIÓN CALIENTE DE LOS CLIENTES

Si no lo sienten aún, lo harán. Lafley, quien se hizo cargo cuando Durk I Jager fue presionado para renunciar en junio de 2000, está a la mitad del diseño de un repunte muy notable. Lo primero que Lafley les dijo a sus gerentes cuando asumió el puesto fue justo lo que ellos querían escuchar: enfóquense en lo que hacen bien —vender las marcas más importantes de la compañía como Tide, Pampers y Crest— en lugar de tratar de desarrollar el siguiente gran producto.

Ahora, esos antiguos productos confiables han ganado tanto mercado que de nuevo se han convertido en la envidia de la industria. Lo mismo sucede con el precio de las acciones de la compañía, que se ha elevado en un 58 por ciento, y se cotiza a 92 dólares por acción desde que Lafley comenzó, mientras que el índice de Standard & Poor de las 500 acciones ha disminuido en un 32 por ciento. William H. Steele, analista del Bank of America pronostica que las ganancias de P&G para este año fiscal se incrementarán en un 13% para llegar a 5 570 millones de dólares, o bien un aumento del 8% en ventas, que equivale a 43 230 millones de dólares.

Eso supera al de la mayoría de sus rivales. El crecimiento en el volumen ha tenido un promedio del 7% en los últimos seis trimestres, sin contar las adquisiciones, lo cual está muy por encima de las metas de Lafley y los promedios de la industria.

El pensamiento convencional es que Lafley, del que se hablaba poco, era exactamente el antídoto que P&G necesitaba después de Jager. Después de todo, Jager se había planteado deshacer por completo la estrecha cultura de P&G y volver a construirla desde las bases. Sin embargo, en lugar de empujar a P&G hacia la excelencia, el torrente de proclamas e iniciativas durante el reinado de Jager de 17 meses casi llevó a la venerable compañía a la detención total.

Entra Lafley. Al ser un veterano de P&G por 23 años, no se esperaba que trajera cambios sustanciales: simplemente se le pidió que restaurara el equilibrio de la empresa. De hecho, él llegó advirtiendo que Jager había tratado de implementar demasiados cambios con mucha rapidez (lo cual Jager ya admite hoy día). Desde entonces, el presidente ejecutivo de 56 años de edad y carácter apacible ha trabajado para revivir tanto la urgencia como la esperanza: la urgencia porque, quince años atrás, P&G había desarrollado exactamente una nueva marca exitosa, el sacudidor de polvo Swiffer; y la esperanza porque, después de Jager, los empleados necesitaban confianza en que la antigua manera de hacer las cosas aún tenía valor. Es claro que Lafley ha revertido en daño en P&G.

EL ESTILO IMPORTA

Lo que es menos obvio es que, a su manera tan callada, Lafley ha probado ser mucho más revolucionario que el extravagante Jager. Lafley está haciéndose cargo de la transformación más radical que ha tenido la compañía desde que fue fundada por William Procter y James Gamble en 1837, como fabricante de jabones y velas. Mucho antes de que se convirtiera en CEO, Lafley había estado considerando cómo hacer que P&G fuera relevante en el siglo XXI, cuando la velocidad y la agilidad importarían más que el tamaño y la fuerza. Incluso cuando fue presidente de operaciones en Estados Unidos habló con Jager acerca de la necesidad de rehacer la compañía.

Así es que ¿cómo es que Lafley ha tenido éxito en donde Jager falló de una manera tan espectacular? En una palabra: con estilo. En donde Jager era brusco, Alan Lafley es suave. Donde Jager intimidaba, Lafley persuade. Escucha más de lo que habla. Lafley es la prueba viviente de que el mensajero es tan importante como el mensaje. Como dice Lafley: "No soy un gritón ni alguien que se la pasa regañando. Pero no se confundan con mi estilo. Soy muy decisivo". O como dice Robert A. McDonald; presidente de la división mundial de telas y cuidado del hogar: "La gente quiere seguirlo. Yo francamente lo quiero como si fuera mi hermano".

La encantadora ofensiva de Lafley ciertamente ha desarmado de tal manera a

la mayoría de los miembros de P&G que le ha permitido cambiar profundamente la compañía. Él es responsable de las mayores adquisiciones que ha tenido P&G en toda su vida, al comprar Clairol en 2001 por 5 mil millones de dólares y al acceder a adquirir a la empresa alemana Wella en marzo por un precio que hoy alcanza los 7 mil millones de dólares. Ha reemplazado a más de la mitad de los 30 ejecutivos más importantes de la compañía, más de lo que ha hecho cualquier jefe en la historia de P&G, y ha recortado 9 600 empleos. Y ha promovido a más mujeres hacia los puestos de mayor jerarquía. Lafley se saltó a 78 gerentes generales con mayor antigüedad para nombrar a Deborah A. Henretta, de 42 años de edad, como cabeza de la división de P&G dedicada al cuidado de bebé en Norteamérica, que entonces estaba en problemas. "La velocidad a la que A.G. ha obtenido resultados está cinco años delante de los tiempos que yo esperaba", dice Scott Cook, fundador del fabricante de software Intuit Inc., quien se unió al consejo directivo de P&G poco tiempo después de que Lafley asumiera el cargo.

RESTAURANDO LA IMAGEN DE P&G

No obstante, la revolución de Lafley está lejos de haber llegado a su fin. Es precisamente debido a sus logros que Lafley está ahora bajo una enorme presión por regresar a P&G a lo que se considera que es su lugar correcto en la América Corporativa: una compañía que es admirada, imitada y descomunalmente lucrativa. En ningún lugar son más aparentes esas expectativas que en el segundo piso de las oficinas centrales, en donde tres antiguos presidentes ejecutivos aún conservan sus oficinas. John Pepper, un antiguo jefe muy popular que regresó como director por un breve tiempo cuando Jager se fue, pero que le cedió el puesto a Lafley, se inclina hacia delante en su silla y dice "Ahora me queda claro de que A. G. será uno de los CEOs más grandes en la historia de esta compañía".

Pero he aquí el desacuerdo: lo que Lafley tiene como visión puede ser mucho más radical que lo que Pepper tiene en mente. Considérese un memo confidencial que circuló entre los ejecutivos más encumbrados a finales del 2001, y que molestó a Pepper por su audacia. Argumentaba que P&G podría reducirse a 25 000 empleados, lo cual era una cuarta parte de su tamaño actual. Al reconocer el memo, Lafley admitió: "Causó terror en nuestra organización."

HAZ SÓLO LO QUE HAGAS MEJOR

Lafley no escribió este memorando infame, pero bien pudo haberlo hecho. Refleja el principio central de su visión —que P&G debería de hacer solamente lo que hace mejor y nada más. Lafley quiere una compañía más flexible y enfocada hacia el exterior. Eso tiene implicaciones para todas las facetas del negocio, desde la manufactura hasta la innovación. Por ejemplo, en abril traspasó a un contratista canadiense toda la manufactura de las barras de jabón, incluyendo a Ivory, la marca

más antigua de P&G que aún sobrevivía. En mayo subcontrató a Hewlett-Packard Co., para que se encargara de las operaciones de tecnología de la información de P&G.

Ningún bastión ha tenido más retos que las operaciones de investigación y desarrollo de P&G. Lafley ha confrontado de manera directa la noción tercamente concebida de que todo debe ser inventado dentro de P&G, aseverando que la mitad de sus nuevos productos deberían de venir de afuera. (Actualmente P&G obtiene cerca de un 20% de sus ideas del exterior —más de un 10% que cuando él asumió el cargo.) "Está rompiendo absolutamente con muchos moldes preestablecidos en P&G", dice la CEO de eBay Inc., Margaret C. "Meg" Whitman, a quien Lafley invitó al consejo directivo.

La lucha de Lafley por rehacer P&G todavía podría acabar mal. Como muchos científicos pueden atestiguar, comprar la innovación es un asunto delicado. Es notablemente difícil conseguir a los ganadores de otros laboratorios y a menudo es caro. Y P&G va a seguir dependiendo de Wal-Mart Stores Inc., muy a su pesar, pues representan cerca de una quinta parte de sus ventas. Lafley está buscando crecer en las áreas de la farmacéutica y el cuidado de la belleza, pues son mercados cuyos márgenes son altos, pero en los cuales P&G tiene considerablemente menos experiencia que sus rivales.

No obstante, el riesgo más grande es que Lafley va a terminar por perder a los propios miembros de P&G. La suya es una cultura que es famosa por resistirse a las nuevas ideas. Decir que la compañía es insular no le haría justicia. Los empleados no bromean cuando dicen que son una familia. A menudo comienzan afuera, en algún lugar, y crecen juntos en P&G, cuyos ascensos sólo son desde el interior. Cincinnati es en sí un pequeño pueblo: los empleados viven cerca unos de otros; asisten a los mismos clubes de salud y a los mismos restaurantes. Son los hombres y las mujeres de la compañía de hoy —y están orgullosos de ello.

Lafley está muy consciente de su predicamento. Una tarde de junio, sentado en el patio trasero de su casa, medita al respecto. La casa, que parece una villa Toscaza y tiene una vista hacia el Río Ohio y al centro de Cincinnati, está infundida con la historia de P&G. Lafley se la compró al anterior CEO John G. Smale tres años antes de ser nombrado presidente ejecutivo. Un gato callejero negro con dorado al que la familia alimenta se sienta a unos cuantos metros y observa a Lafley mientras él se toma una cerveza Beck. Las nubes amenazan lluvia. "Me preocupa que le pediré a la organización que cambie más allá de su comprensión, capacidad y compromiso", admite Lafley.

La mayor parte de sus 166 años de existencia, P&G fue una de las compañías preeminentes de los Estados Unidos. Sus marcas son iconos: lanzaron Tide en 1946 y Pampers, los primeros pañales desechables, en 1961. Su marketing era innovador:

en la década de 1880, P&G fue una de las primera compañías en anunciarse a nivel nacional. Cincuenta años después, P&G inventó la ópera del jabón al patrocinar el programa de radio *Ma Perkins*, y más adelante, *Guiding Light*.

CAMBIAR CON LOS TIEMPOS Y MANTENERSE ANCLADO

Mientras tanto, sus técnicas gerenciales se volvieron el estándar por excelencia: en la década de 1930, P&G desarrolló la idea de la administración de marcas —formando grupos de *marketing* para cada marca e instándolos a competir entre sí. P&G ha sido desde hace mucho tiempo el mejor campo de entrenamiento en el mundo de los negocios. Jeffrey R. Immelt, de General Electric Co., y W. James McNerney Jr, de 3M comenzaron en Ivory. Meg Whitman y Steven M. Case estaban en el área de accesorios para baño, mientras que Steven A. Ballmer era gerente de asistencia de productos para la mezcla de pasteles Duncan Hines, entre otras mercancías. Todos ellos, por supuesto, se fueron a dirigir eBay, AOL Time Warner y Microsoft.

Pero para la década de 1990, P&G estaba en riesgo de convertirse en otra Eastman Kodak Co., o Xerox Corp., compañías que alguna vez fueron grandes y que habían perdido el rumbo. Las ventas de la mayoría de sus 18 marcas principales estaban disminuyendo; la compañía estaba siendo desplazada por competidores más enfocados, tales como Kimberly Clark Corp. y Colgate-Palmolive Co. La única manera en la que P&G logró que las ganancias siguieran creciendo fue mediante la reducción de costos, que difícilmente era una estrategia para el largo plazo. Al mismo tiempo, la dinámica de la industria estaba cambiando de los manufactureros a los minoristas masivos. A través de todo esto, la mayoría de los gerentes de más antigüedad permanecían en la negativa. "Nadie quería hablar de ello", dice Lafley. "Sin duda alguna, Durk y yo y algunos cuantos más estábamos en la postura de 'Necesitamos un cambio más grande.'"

Cuando Jager asumió el cargo en enero de 1999, estaba convencido que eso era justo lo que iba a aportar —con resultados desastrosos. Introdujo productos nuevos que eran muy caros y que nunca pegaron mientras se dejara que las marcas existentes estuvieran a la deriva. Quería comprar dos compañías farmacéuticas muy grandes, lo cual constituía un plan que amenazaba la identidad de P&G, pero nunca se llevó a cabo. Y en su lugar implementó una reorganización a lo largo de toda la compañía que dejó a muchos empleados perplejos y preocupados. El incremento en los precios de las materias primas, las tendencias cambiarias desfavorables y un mercado enloquecido por la tecnología no fueron de ayuda. En una compañía que había sido reconocida por sus ganancias consistentes, Jager dejó escapar sus pronósticos dos veces en un semestre. En su primero y su último año fiscal mantienen cerca del 20% del total de las acciones. La familia empezó a

rebelarse ante su líder.

Pero la falla más grande de Jager fue su desdén por la familia. Jager, un alemán que se había unido a P&G trasnacional y trabajó para llegar hasta las oficinas corporativas, se lamentaba a sí mismo en contra de la cultura de P&G, argumentando que era una carga y era insufrible., dice Susan E. Arnold, presidenta de la división de belleza y cuidado femenino.

VIVIR Y RESPIRAR SU META

El 6 de junio de 2000, Lafley estaba en San Francisco, en su trigésimo aniversario de bodas, cuando recibió una llamada de Pepper, quien entonces era un miembro del consejo directivo: ¿Aceptaría convertirse en CEO? Ya de regreso en Cincinnati, tuvo lugar una junta sin precedentes en la historia de P&G.

Cuando Lafley entra al pequeño estudio de su casa tres años después, hay un dibujo japonés en la pared que le recuerda lo que fue convertirse en CEO. La habitación, con su pintura de un guerrero samurai y un tapiz con un motivo de un elefante rojo, hace alusión a la temporada en la que dirigió las operaciones en Asia de P&G. En los estantes hay ejemplares encuadernados en piel de las obras de Joseph Conrad y Mark Twain. Un escritorio sencillo de madera da a la ventana. Lafley se concentra en el dibujo, que ilustra a un hombre atrapado en una telaraña; se lo dio el mayor de sus hijos, Patrick. "Los primeros días, simplemente estás tratando de descifrar de qué clase de telaraña se trata", dice.

En cierto sentido, Lafley se había estado preparando para este trabajo durante toda su vida adulta. Nunca escondió el hecho de que algún día quería dirigir P&G. O si no esa empresa, entonces alguna otra. Eso es en sí mismo un tanto inusual pues, al igual que la mayoría de los miembros de P&G, Lafley no ha trabajado en ningún otro lugar. Después de graduarse del Hamilton Collage en 1969, Lafley decidió cursar un doctorado en Historia Medieval y del Renacimiento en la University of Virginia. Pero se salió al primer año para ingresar a la Marina (y así evitar ser reclutado en el Ejército). Sirvió en Japón, en donde tuvo su primera experiencia como comerciante, abasteciendo a las tiendas al menudeo de la Marina. Cuando terminó su periodo de deber en 1975, se inscribió a una maestría en Administración de Empresas (MBA, por sus siglas en inglés) en Harvard Business School. Y a partir de ahí, se fue directo a Cincinnati.

Cuando fue contratado como asistente de marca para el detergente para platos Joy en 1977, a la edad de 29 años, era más grande en edad que la mayoría de sus colegas, y le preocupada que su comienzo tardío pudiera dificultar su crecimiento en P&G. A principios de la década de 1980, Lafley renunció dos veces en un año. "En cada una de esas ocasiones, sólo lograba convencerlo de regresar después de beber grandes cantidades de Drambuie", dice Thomas A. Moore, quien era su jefe

en ese entonces y que ahora dirige la empresa de biotecnología Biopure Corp. En la segunda ocasión, el entonces CEO John Smale se reunió con Lafley, quien aceptó un trabajo como consultor en Connecticut. Sin hacer ninguna promesa, Smale dice que le dijo a Lafley: "pensábamos que no había límites a donde él iría".

Con la suficiente seguridad en ello, Lafley ascendió rápidamente hasta dirigir el negocio de jabones y detergentes de P&G, en donde introdujo el Tide líquido en 1984. Una década más tarde, fue promovido para dirigir la división asiática. Lafley regresó de Kobe, Japón, a Cincinnati en 1998 para dirigir todas las operaciones de la empresa en América del Norte. Para facilitarle su regreso a casa, él y su hijo menor, Alex, quien entonces tenía 12 años, estudiaron guitarra juntos. Dos años después Lafley fue nombrado CEO.

HAGA LAS PREGUNTAS ADECUADAS

JUGADA MAESTRA

Es claro que los líderes más encumbrados se mantienen excepcionalmente enfocados. Sin embargo, aún cuando Lafley pasó décadas viviendo y respirando P&G, sus puestos tan variados le brindaron la oportunidad de apreciar la flexibilidad y el enfoque en lo externo que después sería una de sus herramientas en su ascenso hacia la cumbre.

A lo largo del camino, desarrolló una reputación como un jefe que daba un paso atrás para darle plena responsabilidad a su personal y ayudó a conformar las decisiones haciendo una serie de preguntas muy agudas —un proceso que él denomina "pelar la cebolla". Y mantuvo cierta humildad. Todavía colecciona tarjetas de béisbol, cómics y discos de plástico de 45 pulgadas de rock'n'roll. Mientras que algunos ejecutivos pueden tener un garage lleno de automóviles antiguos o motocicletas Harley-Davidson, Lafley tiene dos scooters motorizados Vespa. "La gente deseaba que él tuviera éxito", dice Virginia Lee, una antigua miembro de P&G que trabajó para Lafley en las oficinas centrales y también en el extranjero.

Como CEO, Lafley no ha hecho grandes pronunciamientos sobre el futuro de P&G. En lugar de ello, ha pasado una cantidad de tiempo fuera de lo común comunicando pacientemente cómo quiere que P&G cambie. En una compañía que es famosa por solicitar que los empleados describan cada nuevo curso de acción en un memorando de una página, la forma preferida de acercamiento de Lafley son los lemas. Por ejemplo, sintió que P&G estaba dejando que fuera la tecnología y no las necesidades del cliente quien dictara cuáles fueran los nuevos productos. Por lo tanto "El cliente es el que manda". P&G no estaba trabajando lo suficientemente cerca de los distribuidores al menudeo, que es el lugar en donde los consumidores ven por primera vez el producto en los estantes: "El primer momento de la verdad". P&G no estaba lo suficientemente

preocupada por la experiencia de los consumidores en sus hogares: "El segundo momento de la verdad".

Lafley utiliza estas frases constantemente, y tienen eco a lo largo de toda la organización. Al final de un seminario sobre liderazgo de tres días, 30 jóvenes gerentes de *marketing* de todo el mundo le presentaron a Lafley lo que habían aprendido. Lo primero en la lista: "Somos la voz de los consumidores dentro de P&G, y ellos son el corazón de todo lo que hacemos". Lafley, vestido con un traje, está sentado en un taburete al frente del grupo y brilla. "Me encanta la primera", dice mientras el salón estalla en aplausos.

JUGADA MAESTRA

Aquí Lafley se ha ganado una página del libro guía de juego de los expertos —formular una visión, y articularla de manera simple y consistente.

Cuando habla más tarde acerca de la elección de sus palabras, Lafley es un tanto consciente de sí mismo. "Es lenguaje de *Plaza Sésamo*, lo admito", dice. "Mucho de lo que hemos logrado es hacer que las cosas sean simples porque lo difícil es asegurarse de que todos sepan cuál es la meta y cómo vamos a llegar ahí."

Lafley también ha dominado el arte de los gestos simbólicos. El undécimo piso en las oficinas centrales había sido el reducto de los ejecutivos de más alto rango desde la década de 1950. Lafley terminó con todo ello, trasladando a los presidentes de las cinco divisiones a los mismos pisos en los que se encontraba su personal. Luego convirtió una parte del espacio en un centro de entrenamiento para el liderazgo. En el resto del piso, tiró las paredes de manera que los ejecutivos que quedaban, incluyéndose a sí mismo, compartieran oficinas abiertas. Lafley se sienta junto a las dos personas con las que más platica (lo cual, al más puro estilo de P&G, fue oficialmente establecido mediante un estudio de flujo): el director de recursos humanos Antoine y el vicepresidente Bruce Byrnes. Como si las reuniones de los domingos por la noche con Antoine no fueran prueba suficiente de la determinación de Lafley de asegurarse de que las mejores personas lleguen a la cima. Y Byrnes, a quien Lafley llama "Yoda" (igual que el personaje de la saga de La Guerra de las Galaxias), tiene mucho tiempo de plática debido a su experiencia en marketing. Como dice Lafley: "¿Que cuáles son los grandes valores de P&G? Nuestra gente y nuestras marcas".

EL LÍDER COMO ENTRENADOR

El nuevo salón de conferencias del piso es tan emblemático como la época de Lafley. Ahí se reúnen él y otros 12 de los más altos ejecutivos todos los lunes a las 8:00 a.m., para revisar resultados, el plan estratégico y así fijar el ritmo de la semana. La mesa solía ser rectangular; ahora es redonda. Los ejecutivos solían sentarse en donde les decían que debían hacerlo; ahora se sientan en donde

quieran. En una de esas reuniones, a una persona que proviniera de fuera le costaría trabajo distinguir al CEO; él se une a la discusión ocasionalmente, pero la mayor parte del tiempo los ejecutivos hablan unos con otros así como con él. "Soy más como un entrenador", dice después Lafley. "Siempre estoy buscando diferentes combinaciones que puedan traernos mejores resultados." Jeff Immelt, quien le pidió a Lafley que se uniera al consejo directivo de GE en 2002, lo describe como "un excelente escucha. Es una esponja".

JUGADA MAESTRA

Al igual que otros líderes notables, Lafley no permite que se le escape ninguna oportunidad de escuchar. No obstante, este CEO no deja que el océano de opciones lo abrume. Él reúne los hechos, comprende las alternativas y decide.

Y ahora, Lafley está usando esta información con cuidado para volver a darle forma a la forma de acercamiento de la compañía hacia prácticamente todo lo que hace. Cuando Lafley describe al P&G del futuro, dice: "Estamos en el negocio de crear y construir marcas". Dése cuenta, así como lo han hecho los miembros de P&G, de que no hace ninguna mención a la manufactura. Mientras que Lafley se asusta de decir qué tanto de la fábrica de la compañía y de las operaciones más allá de la oficina podría turnarle a alguien más, sí admite que enfrentarse a las realidades del mercado "no siempre va a ser agradable". De los 102000 empleados, casi la mitad trabajan en sus plantas. Hasta ahora, "Lafley ha llevado los tratos con las empresas externas sin escuchar nada, lo cual ha hecho surgir el pánico dentro de P&G", dice Roger Martin, un asesor cercano de Lafley que es decano de la Escuela de Administración Joseph L. Rotman, en la University of Toronto. Los 2000 empleados de tecnologías de la información fueron trasladados a HO. En las operaciones relacionadas con los jabones en barra, las cuales tienen su base enteramente en Cincinnati, 200 de 250 trabajadores fueron a trabajar para el contratista canadiense.

JUGADA MAESTRA

P&G necesitaba una transformación importante. Jager falló por haber condenado la tan amada cultura corporativa. Irónicamente, Lafley ha logrado grandes cambios en cuanto a la innovación, el *outsourcing* y la estrategia de marca sin contratiempo alguno debido a que ha mantenido igual lo que parecen ser pequeñas cosas: las rutinas diarias y los procesos de la cultura de P&G.

El enfoque que tiene Lafley para la venta de los productos de P&G no tiene precedentes en la compañía: él argumenta que P&G no sólo tiene que producir bienes a precios excelentes. Así que ahora existe una fórmula de Crest más barata en China. El trato con Clairol le dio a P&G shampoos baratos como Daily Defense. Y gracias al aliento que les ha dado Lafley, los gerentes han revisado sus productos

más caros para asegurarse de que no sean demasiado costosos. En muchos casos, de hecho han disminuido los precios.

HACER QUE LA CULTURA SEA UN VALOR

Y Lafley está presionando a P&G para que se acerque a sus marcas de una manera más creativa. Por ejemplo, Crest ya no se trata sólo de pasta de dientes: también hay un cepillo eléctrico, el SpinBrush, que P&G adquirió en 2001. P&G también quiere obtener licencias de sus propias tecnologías para poder hacerlas llegar al mercado con mayor rapidez. En octubre se unió a Clorox Co., que fabrica las bolsas Glad, para compartir una tecnología para guardar alimentos que había desarrollado. Fue algo sin precedentes que P&G trabajara con un competidor, dice el jefe de licencias Jeffrey Weedman. El efecto total es innegable. "Lafley ha hecho que P&G sea mucho más flexible", dice Steele, del Bank of America.

Pero Lafley aún enfrenta retos atemorizantes. Por ejemplo, el lograr que las ganancias sigan creciendo será más difícil en tanto los competidores contraataquen y conforme P&G baje el ritmo por un gran programa de reestructuración —que empezó con Jager pero que se aceleró con Lafley. Más aún, algunas de las ganancias en el rendimiento han sido el resultado de recortes en el capital y en el gasto de R&D, los cuales Lafley ha emparejado con los niveles de los rivales de la empresa. Y de hecho P&G ya ha perdido una gran oportunidad: dejó pasar la oportunidad de adquirir tiras solubles en agua que contienen enjuague bucal. Ahora Listerine está haciendo grandes cantidades de dinero con este producto.

Ni tampoco todos los inversionistas están contentos con el crecimiento a través de las adquisiciones. Los acuerdos hacen que sea más difícil para los inversionistas el determinar el crecimiento en las ganancias a partir de las operaciones existentes. Luego está el riesgo que se maneje con torpeza la integración, hace notar Arthur B. Cecil, un analista en T. Rowe Price Group Inc. (TROW), que tiene 1.74 millones en acciones de P&G. "Preferiría que no hicieran adquisiciones", dice. De hecho, el tinte para el cabello de Clairol, el producto más importante de las compras recientes de P&G ya ha perdido 5 puntos porcentuales en el mercado frente a L'Oréal en los Estados Unidos, de acuerdo con ACNeilsen Corp.

Sin embargo, hacer acuerdos podría ser la única manera de equilibrar la dependencia que tiene en Wal-Mart el crecimiento de P&G. Los anteriores empleados de P&G y los actuales dicen que la tienda de descuentos podría equivaler a una tercera parte de las ventas globales de P&G al final de la década. Mientras tanto, la presión por parte de los consumidores y los competidores para hacer que los precios se mantengan bajos sólo irá en aumento. "P&G ha aumentado su capacidad para hacer frente a esos retos, pero los retos aún están ahí", dice Ann Gillin, analista de Lehman.

Aún así, es posible que Lafley esté capacitado de manera única para crear un nuevo y mejorado P&G. Incluso Jager admite que Lafley era justo lo que la compañía necesitaba. "Él ha logrado calmar la confusión que ocurrió mientras yo estaba ahí", dice el anterior CEO. El día que Jager renunció, dejó una nota en el escritorio de Lafley diciéndole a su sucesor que no se sintiera responsable por su caída. "Lo merecías", recuerda hacer escrito. "No comiences con culpa".

Lafley dice que aprendió del error más grande de Jager. "Evité decir que las personas de P&G eran malas", dice. "Los involucré en el cambio". Lafley, un empresario hasta la médula de los huesos, simplemente no puede resistir intentar un nuevo lema.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Restaurar la urgencia y la esperanza en una compañía y sus marcas de probada calidad mediante una revolución en la cultura y mediante restaurar el equilibrio histórico de la compañía.

LA SOLUCIÓN

Mantenerse enfocado para asegurarse de que cuenta tanto con los cimientos sólidos como con la pericia y la diversidad de experiencia que necesitará para tener éxito.

Mantenerse conectado y aprovechar las oportunidades para escuchar y aprender de los colegas y los competidores.

CÓMO MANTENER EL TRIUNFO

Conservar un estilo humilde y cortés para poder mantener la confianza y el respecto de la familia P&G y reconstruir el respecto por la forma de hacer las cosas en P&G.

5

CARLOS GHOSN: EL JEFE DE NISSAN



©Brad Trent

ESTRATEGA

Carlos Ghosn, el célebre CEO de Nissan, ha convertido la aventura de fusión con Renault en una industria automotriz superestrella. Su distintivo estilo de liderazgo le ha permitido convertir a Nissan en el caballo negro que simplemente puede llegar primero.

Este animado perfil de Carlos Ghosn escrito por Brian Bremner, Gail Edmondson, Chester Dawson, David Welch y Kathleen Kerwin fue un artículo de portada internacional en 2004.

PLAN DE ACCIÓN

Lograr la ejecución a la velocidad del rayo sin sacrificar la excelencia en el producto.

Mantener un estilo práctico de liderazgo —sin microadministrar a sus empleados.

Hacer uso de las enseñanzas que pueden provenir de fuentes inesperadas.

LA ATRACCIÓN DE UNA ESTRELLA

Dicho en términos llanos, Carlos Ghosn es el talento automotriz más candente del planeta en este momento, y él disfruta en las calles de la clase de credibilidad con la que sueñan los ejecutivos desde Detroit hasta Stuttgart. En Japón, cinco años completos después de haber regresado de la compañía francesa Renault para dirigir Nissan Motor Co., al CEO Ghosn aún lo celebran en los cómics *manga*, lo asedian para pedirle autógrafos durante los viajes a las plantas y por lo general es colmado con la adulación nacional por haber salvado a una compañía automotriz que ya se había dado por muerta. En ostentosas exposiciones de autos desde París hasta Beijing, su aire cosmopolita, Ghosn habla cinco idiomas, y su excelente récord por los cambios logrados hacen de él una celebridad. En público es tan suave como una seda tailandesa, y sus colegas se maravillan de su magnetismo personal, su ética laboral de 24 horas al día los siete días de la semana y su apego riguroso a los puntos de referencia y los objetivos. Vaya, en el Líbano, de donde es ciudadano, el nombre de Ghosn surgió como el de un candidato a la presidencia.

EL DESEMPEÑO SIEMPRE ESTÁ EN JUEGO

Pero las personas al interior de Nissan también le dirán que hay otra faceta en el ejecutivo de 50 años de edad: si a usted se le va un número o toca el lado vulnerable del jefe con un desempeño fatal, cuidado. "Para la gente que no acepta que el desempeño es lo que está en juego, él puede ser implacable", dice Dominique Thormann, un vicepresidente de alto rango en Nissan Europa. Tan sólo pregunte a los gerentes en la planta de ensamblado de 1 400 millones de dólares que tiene 16 meses de existencia en Canton, Mississippi, en donde la descuidada manufactura estropeó el lanzamiento de la minivan Quest, de la enorme pick-up Titan y del vehículo deportivo y utilitario Armada. Los entusiastas sitios de automóviles en la Red están llenos de quejas airadas con respecto a molduras sueltas, goteras y cabinas ruidosas. Nissan cayó del sexto al undécimo lugar en la revisión anual de calidad elaborada por J. D. Power & Associates Inc., que rastrea las quejas durante los primeros 90 días de adquisición del vehículo. Los consumidores pronto se enteraron de los problemas, y Nissan la vio muy difícil para llegar a la meta de ventas de 80 000 Quests en 2004. Durante la primera mitad, menos de 26 000 salieron de los lotes de los distribuidores. En 2004 la compañía envió por correo cartas de recordatorio ofreciendo reparar gratuitamente cualquier defecto. "Estamos sorprendidos por el nivel de degradación", concede Ghosn, cuyo propio estrés en pos de una ejecución más veloz contribuyó a las fallas en la calidad. "Reconocemos que es un problema y vamos a resolverlo."

Ghosn está componiendo la debacle de Canton a su muy característico estilo, esto es, con la sutileza de una motosierra. Mandó traer a 220 ingenieros de Japón

y de la vieja planta Smyrna (Tennessee) de Nissan. El equipo de control de daños registró cada centímetro de la línea de ensamblado en busca de fallas. Algunas eran obvias: varias manos en las fábricas, muchas de las cuales eran de personas nuevas en la fabricación de automóviles, usaban anillos y jeans con tachones que rayaban las camionetas recién pintadas. Otros fallos en el sistema eran para volverse loco: los elevadores eléctricos y las luces de lectura de la Quest a menudo parecía que estaban poseídas por los gremlins, y sus puertas deslizables no cerraban muy bien que digamos. Así es que el equipo trabajó con los proveedores para rediseñar algunas partes, los robots fueron reprogramados para soldar las carrocerías con mayor ajuste y se le agregó un mejor aislamiento al techo de la Armada. Luego Ghosn sacudió a la gerencia, incluso atracando a su archirrival Toyota para contratar al experto en resolver problemas, Douglas G. Betts, como nuevo vicepresidente para la calidad en el ensamblado. Conforme los modelos 2005 de Nissan llegaron a los distribuidores, los compradores advirtieron de primera mano que valió la pena la intervención personal de Ghosn.

PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y ENFOQUE

Es la manera de Ghosn: planeación detallada, ejecución veloz y un enfoque láser en lo que necesita ser reparado. Desde 1999, cuando Renault pagó 5 400 millones de dólares por una participación de control en Nissan y envió a Ghosn a Tokio para dirigirla, él ha establecido y logrado las metas en ventas y ganancias que han estirado al límite al fabricante de autos. Ese patrón apareció en 1990, cuando Ghosn le dio un giro a la división estadounidense de Michelin, y en 1996, cuando como jefe operativo de Renault lanzó un programa para reducir 3 600 millones de dólares en gastos anuales. Tales actos le valieron a Ghosn el sobreutilizado apodo de *el mata costos*. Ése es un nombre que él detesta y espera desaparecer para siempre mediante la construcción de una compañía duradera de autos basada en la excelencia del producto, no en la dolorosa reestructuración.

La pregunta es si Ghosn está yendo demasiado lejos demasiado rápido. Hoy en día dirige a Nissan en Japón, en donde los ejecutivos están luchando por obtener una parte de un mercado blando mediante el lanzamiento de seis nuevos modelos, y los preparativos para una gran expansión hacia China están en curso. Desde 2003, Ghosn se ha hecho cargo de Estados Unidos. Y en 2004 empezó su nuevo trabajo, reemplazar a su mentor Louis Schweitzer como CEO de Renault, un gigante de 46 mil millones de dólares por propio derecho y el accionista mayoritario de Nissan, con un 44 por ciento de las acciones. Por increíble que parezca, Ghosn seguirá manejando Nissan desde las oficinas centrales en Tokio incluso mientras mantiene vigiladas las operaciones en Estados Unidos.

¿Tendrá este hombre que clonarse a sí mismo? Manejar dos organizaciones tan complejas es una tarea endemoniadamente difícil, pero Ghosn insiste en que está preparado, y en que necesita permanecer en Nissan para que la compañía se mantenga en la dirección correcta. "No seré un CEO de medio tiempo, sino uno que tenga dos sombreros", dice.

Un CEO, tal cual, con un plan audaz para hacer lo que Daimler Benz y Chrysler Corp., no pudieron, crear un grupo automotriz exitoso y global a partir de dos compañías muy diferentes. Renault y Nissan han estado cooperando silenciosamente en cuanto a tecnología y compra de partes durante años. Pero esta colaboración franco-japonesa está destinada a expandirse de manera significativa muy poco tiempo después de que Ghosn llegue a París, en todo, desde la compra de partes hasta el compartir las plataformas al por mayor y hasta el diseño de motores. De hecho, Nissan y Renault ya venden 5.4 millones de vehículos combinados al año y controlan un 9.3 por ciento del mercado global. Si fueran una sola compañía, ésta sería la cuarta empresa fabricante de automóviles más grande del planeta, por encima de DaimlerChysler (y justo detrás de Ford). Ghosn dice que no viene ninguna fusión total pero su ascenso al doble trono de Renault y Nissan señala que vienen lazos mucho más profundos.

ALTA VELOCIDAD

En este momento crucial, cuando Ghosn no puede darse el lujo de resbalar, los problemas de Canton resaltan los riesgos del estilo turbocargado de administración que él tiene. Los fabricantes de automóviles saben que hacer demasiadas cosas nuevas a la vez resulta arriesgado, así es que las nuevas plantas por lo general elaboran modelos probados de antemano, mientras que los nuevos diseños son construidos por trabajadores con mayor experiencia en fábricas establecidas. No obstante, en Canton, Nissan lanzó cinco modelos nuevos en menos de ocho meses. "Existía la necesidad de hacer llegar los productos al mercado tan pronto como fuera posible", dice Dave Boyer, vicepresidente encargado de las operaciones de manufactura de Nissan en Estados Unidos y director de la planta de Canton. Ghosn hoy reconoce que es posible que haya llevado las cosas demasiado lejos. Y un ejecutivo de Nissan, que pidió no ser nombrado, se queja de que las medidas enérgicas en la reducción de costos para los proveedores quizás agravaron los problemas. "Se hizo tanto esfuerzo para lograr que los costos disminuyeran que el asunto de la calidad pasó inadvertido —hasta que fue demasiado tarde", dice este gerente.

Ghosn dice que está empezando a tomar las riendas de las tragedias relacionadas con la calidad. Sin embargo, al mismo tiempo está elevando la apuesta por las operaciones de Nissan de Estados Unidos, que han seguido

creciendo gracias al renovado sedán Altima y a la camioneta Pathfinder. "Podría ya comprometerme con que nuestra calificación [en cuanto a calidad] será mucho mejor", dice. Superó su meta de ventas del 2004 para los Estados Unidos para compensar los parcos resultados que hubo en Japón y Europa. Ambicioso, sí, pero necesario si es que Ghosn quiere alcanzar la meta que se fijó en 2002 de vender un millón de autos nuevos anualmente,lo cual representa un incremento de 38 por ciento en tres años, meta que se habría de alcanzar en septiembre de 2005. Y olvídense de perjudicar las ventas con devoluciones. "Pasamos cuatro años siendo los reyes en cuanto a iniciativas, y no íbamos a echarlo por la borda en cinco meses", dice Jed Connelly, jefe de ventas en Estados Unidos. Ciertamente, los incentivos de Nissan durante agosto de 2004 equivalían a 1 559 dólares por vehículo, comparados con los casi cuatro mil dólares en Ford y en General Motors Corps., de acuerdo con el sitio en la Red sobre datos de automóviles Edmunds.com.

¿Acaso una superestrella como Ghosn puede permanecer en la cima de operaciones industriales tan amplias como las de Nissan o Renault? A muchos en la industria les gustaría ver tambalearse al descarado de Ghosn. No obstante, la verdad es que ha construido una máquina poderosa. "Es difícil mantener" el repunte avanzando, dice el jefe de General Motors G. Richard Wagoner Jr. "Pero subestimar a Nissan sería aventurado".

HACER QUE EL REPUNTE SIGA AVANZANDO

Conforme pasan los repuntes, la saga de Nissan es única en su tipo. En 1999 la compañía tenía encima la tensión de 19 mil millones de dólares en deuda y estaba perdiendo mercado en Japón y en Estados Unidos. Ghosn también estaba siendo socavado al interior de Nissan por personas que querían que sus reformas fallaran. Así es que cuando él estaba a punto de anunciar el cierre de cinco fábricas, no se lo comunicó ni a su propio consejo directivo sino hasta la noche anterior, según recuerda Jason Vines, quien fungió como jefe de relaciones públicas para Nissan en Estados Unidos en los inicios de la toma de cargo de Ghosn y ahora es el jefe de relaciones públicas para Chrysler Group. Y para asegurarse de que los que sabían la noticia no regaran la sopa, Ghosn los amenazó: "Si esto se filtra, cerraré siete plantas en lugar de cinco", dice Vines. Ese atrevimiento, y el cierre de las fábricas, condujo a correos amenazantes de odio, y Ghosn comenzó a viajar acompañado de un guardaespaldas.

Sin embargo, actualmente Ghosn es más un héroe que un blanco. En 2003 Nissan reportó ganancias de 4 600 millones de dólares sobre ingresos por 68 mil millones, un ocho por ciento arriba. Se veía determinado a superar en 2004 las ganancias en otro seis por ciento y las ventas en un nueve por ciento, según dice el corredor de bolsa Morgan Stanley. La capitalización de Nissan en el mercado por

JUGADA MAESTRA

Ghosn sabe cuándo jalar cuáles hilos motivacionales. Lo que a él le importa es la excelencia en el producto y las ganancias, y lo que les interesa a los diseñadores es la libertad creativa. Como muchos líderes efectivos, Ghosn desarrolla su visión y la comunica, incluyendo el alcanzar metas arriesgadas y ambiciosas, y luego le proporciona a su tropa las herramientas y el espacio para alcanzarlas.

49 mil 700 millones de dólares es la segunda más grande en la industria, después de la de Toyota. Ha superado a Honda como el número dos en Japón. Y Nissan está a la cabeza del paquete global en cuanto a márgenes operativos se refiere (11.1 por ciento).

A pesar de los problemas en Canton, la marca está candente de nuevo. Nissan está produciendo diseños atrevidos como su elegante pero musculoso deportivo convertible 350Z, el curvilíneo Altima sedán y la camioneta crossover Murano, con su parte trasera redondeada. Y en Japón, los números con estilo tales como el subcompacto March y la microvan cuadrada Cube son los líderes en ventas. Eso es parte del empuje de Ghosn para la creación de lo que él denomina modelos de "segmento definido". "A los consumidores les gusta un automóvil o no les gusta, y eso está bien", dice Shiro Nakamura, jefe de diseño de Nissan. Ghosn les da mucha libertad a sus diseñadores siempre que el modelo no se vuelva aburrido y sus ganancias disminuyan en el proceso.

Sin embargo, es necesario cuidar del trabajo detallado. Los problemas de calidad en Canton no son la única dificultad que la compañía ha enfrentado. Tome por ejemplo la minivan Quest. En primer lugar, Nissan subestimó la demanda de accesorios populares tales como los elegantes quemacocos. Lo que es más, los interiores en beige en el modelo inicial desalentaban a los compradores que tenían una familia, pues temían los derrames de cualquier cosa por parte de los niños pequeños. Ahora, la Quest tiene grandes cambios en cuanto a su diseño, incluyendo interiores más oscuros y quemacocos incluso en las versiones más económicas. "Verán resultados increíblemente distintos", dice Walt Niziolek, gerente de la planta Visteon en Mississippi, que elabora muchas partes de la cabina para la Quest.

Nissan todavía tiene algunos huecos en su alineación. No tendrá un compacto que cueste menos de 15 000 dólares, un segmento creciente para la lealtad a la marca que Toyota ha explotado con su marca Gen Y Scion hasta el 2007. Ghosn continúa mostrándose escéptico ante los automóviles híbridos beneficiosos para el ambiente. Así es que el primer híbrido de Nissan, un Altima que funciona tanto eléctricamente como con gasolina, entró a las salas de exhibición hasta el 2006. E incluso donde está llenando los huecos, Nissan necesita trabajar en algunas manías: la Titan, la primera pick-up de gran tamaño fuera de Japón, ha sido algo desalentador. Los consumidores no han acudido a comprar en gran número este

monstruo, como lo han hecho en el lanzamiento de incentivos Big Three en Detroit con sus modelos, los cuales apenas valen el doble de los 1 500 dólares que Nissan ofrece por la Titan.

No obstante, Ghosn no está posponiendo su regreso al trabajo como CEO en París. Uno de los factores a su favor es que Schweitzer, quien permanecerá como director de Renault, ha hecho un buen trabajo atrayendo a los fabricantes de autos franceses. Hoy en día Renault es la marca de mayor venta en Europa, y después de una reestructura difícil, está a años luz de ser un caso perdido en la industria. La calidad todavía necesita aumentar. Pero gracias a las crecientes ganancias y una reputación bien merecida por el diseño inspirado, Renault está a la ofensiva. Se planeó contratar a 10 000 trabajadores en 2005 para elevar la producción en mercados emergentes como Turquía, Eslovenia, Rusia y Rumania, en donde abrió una planta para construir un sedán de seis mil dólares llamado Dacia Logan. Renault también se ha beneficiado mucho de Nissan: su inversión inicial de cinco mil millones de dólares ha más que triplicado su valor.

Ghosn y Schweitzer cuentan con "vehículo sigiloso" para conducir la integración, lo cual es más importante aún para las inversiones globales de la compañía. Muy al principio Schweitzer montó una compañía que tenía su sede en Ámsterdam, Renault-Nissan BV, como un foro neutral en donde ambos lados pudieran diseñar una estrategia común para la ingeniería de productos, el desarrollo de modelos y los sistemas computacionales, y así hacer un efecto de palanca en su tamaño combinado para lograr que los proveedores ofrecieran mejores acuerdos. Una vez al mes, los ocho miembros del consejo directivo de Renault-Nissan —cuatro de cada lado— se reúnen para tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en propuestas elaboradas por una docena de equipos conformados por miembros de ambas compañías. De hecho, cerca del 70 por ciento de las partes que emplean los dos fabricantes de automóviles son compradas por la alianza en conjunto.

La integración ha sido sorprendentemente suave, en contraste notable con el tumultuoso matrimonio entre Daimler y Chrysler. Hoy en día Renault construye su compacto Clio y la minivan Scenic en las plantas de Nissan en México, mientras que Nissan fabrica su pick-up Frontier en Renault en Brasil. La meta primordial es reducir el número de plataformas o chasis que usa el grupo en un número de 10 para el 2010, en contraste con las 34 que tenía en 2000. La meta está a la vista: Nissan tenía 24 plataformas individuales en 1999, pero en 2004 sólo empleaba 15. Eso es importante, porque cada plataforma compartida puede significar un ahorro adicional de 500 millones de dólares anuales para cada uno de los fabricantes, según lo estima el Commerzbank. Renault también compartirá con Nissan ocho diseños de motores.

SABER CUÁNDO COMPROMETERSE

Cuando surgen los conflictos, Schweitzer y Ghosn ventilan las cosas antes que los miembros del consejo directivo de la alianza. Después de que Renault adquirió la compañía Samsung Motors de Corea del Sur en 2001, la compañía francesa quería que Nissan diseñara la siguiente camioneta deportiva 4 × 4 para la compañía coreana. Ghosn no quería hacerlo, pero fue finalmente convencido por la lógica de Schweitzer: Nissan sabía mejor que nadie cómo hacer SUVs, así es que debería de tomar el liderazgo. No se trataba de un altruismo de parte de Ghosn, pues hay que recordar: Nissan obtendrá regalías de Renault por cada una de las SUV que se vendan una vez que sea lanzada en el 2007. "Cada vez que había una decisión difícil", dice Thierry Moulonguet, CFO de Renault, "Schweitzer y Ghosn trabajaban para llegar al equilibrio correcto".

Eso es muy notable, dado lo distintos que son ambos. Schweitzer, que es un intelectual que persuade mediante la lógica y el matiz en las palabras, prefiere dirigir desde arriba. Ghosn, por el contrario, está frente a frente con la gente y llega a niveles profundos en la organización por medio de visitas constantes, y a menudo no anunciadas, a los distribuidores, lugares de seguimiento de pruebas, plantas de ensamblado y proveedores de partes y refacciones. Y no es tímido para fijar metas tan altas como el cielo. Toshiyuki Shiga, un vicepresidente con mucha experiencia que estaba a cargo de los mercados emergentes de Nissan, recuerda hacer recibido una llamada de Ghosn a principios del 2000. Primero las buenas noticias: Shiga había sido ascendido de puesto. Luego las palabras ácidas: "Me dijo que elaborara una estrategia clara para Nissan en China, y me dio dos meses para hacerlo", se ríe Shiga. En aquel entonces, Nissan vendía anualmente en China tan solo unos cuantos miles de vehículos, la mayoría de los cuales eran importados desde Japón. No obstante, Shiga se puso en movimiento e incubó un

JUGADA MAESTRA

Incluso el súper intenso Ghosn sabe cuándo comprometerse. Dado el delicado equilibrio que existe en la fusión entre dos superpoderes globales, es crítico que él y Schweitzer trabajen juntos y sin interrupciones ni brechas. No sólo deben de llegar a la decisión correcta, sino que deben de comunicar la importancia de la colaboración a los miembros de la tropa.

JUGADA MAESTRA

No todos los líderes se sienten cómodos viajando a los pisos de las fábricas, pero hacer eso puede revelar el tesoro oculto de las ideas. Ghosn comprende el poder de buscar información de varias fuentes, incluso si en un principio éstas parecen inconsecuentes. Después de todo, para una compañía que tiene el alcance de Renault-Nissan, un pequeño rayo de comprensiones o intuiciones puede resultar en millones de dólares en ahorros.

plan que condujo a una fusión 50 y 50 con la compañía china Dongfeng Motors. Este dueto abrió en 2004 una planta en Guangzhou que producirá seis modelos nuevos el próximo año. Aunque Nissan está muy atrás de los líderes en el mercado, Volkswagen y General Motors, se espera que esta fusión logre vender más o menos 620 000 automóviles y camiones en China para el 2007, lo cual constituye el doble que en 2003.

Al parecer son esas visitas sorpresa lo que realmente llena de energía a Ghosn. En un viaje que hizo en 2004 a la planta de motores de Nissan, Iwaki, ubicada 177 kilómetros al norte de Tokio, fue asediado por muchas manos de trabajadores que estaban ansiosos de saludarlo. No cabe duda de que disfrutó de la atención, pero en cada parada que hacía era evidente que buscaba esas pepitas de oro que pudieran ayudarlo a exprimirle unos cuantos gramos más de productividad a la planta, la cual fabrica los motores V-6 para modelos tales como el 350Z y el exclusivo sedán de lujo Infinity G35. Recorrió todo el piso, platicando con trabajadores de ensamblaje, con capataces de taladrado; todo por obtener ese hecho adicional que empujaría a la compañía hacia delante. Aun cuando no haya obtenido ninguna sugerencia de los trabajadores de la línea de producción para disminuir los costos en este día en particular, es muy claro que la visita valió la pena para Ghosn, quien sabe que él no es nada si no cuenta con una fuerza de trabajo inspirada. “El único poder que tiene un CEO es el de motivar. El resto no tiene caso alguno”, dice él. Conforme da inicio su nuevo acto, los poderes motivacionales de Ghosn deben ser más fuertes que nunca.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Darle un giro a una compañía que enfrenta la resistencia interna, las ganancias menguantes y una marca que está luchando por mantenerse.

LA SOLUCIÓN

Sustentar una ejecución a la velocidad del rayo sin sacrificar la calidad del producto.

Fijar metas ambiciosas y empoderar a su equipo con las herramientas y el espacio que requiere para alcanzarlas.

Motivar a sus tropas con las cosas que les son importantes.

CÓMO MANTENER EL TRIUNFO

Colaborar con los demás congéneres de la corporación, incluso cuando los estilos personales sean muy distintos.

6

NORMAN ADAMI: EN MILLER ES TIEMPO DE NORMAN

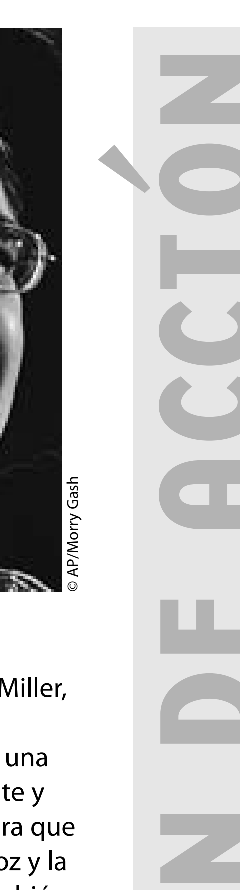


© AP/Morry Gash

ESTRATEGA

Norman Adami, el afable CEO de Miller, llegó en el 2003. Con su liderazgo carismático Adami ha motivado a una fuerza de trabajo autocomplaciente y ha tenido éxito en crear una cultura que no sólo valora la competencia feroz y la responsabilidad personal, sino también —y mucho más importante— la diversión.

El perfil de Norman Adami que presenta Adrienne Carter fue publicado en 2006.



Robarle mercado al líder en la industria.

Sustituir una cultura de miedo y autocomplacencia con un ambiente de colaboración y pasión.

Motivar a una fuerza de trabajo muy grande y diversa tratando a los empleados con respecto y ayudándoles a que encuentren significado en su trabajo.

Reparar las relaciones dañadas con los proveedores de la cadena de suministros, cuyos conocimientos y redes son críticas para su éxito.

PASIÓN POR EL PRODUCTO

Son las cinco de la tarde de un viernes, y Norman Adami se dirige al bar. Al igual que la mayoría de los bares durante la hora feliz, el salón cubierto con paneles de madera está repleto. Es casi imposible encontrar un lugar en los enormes sillones y sillas de piel, y hay dos meseros que corren a toda prisa para servirles a los clientes habituales, que están muy serios. Con un vaso pilsner en una mano, Adami, el hombre del mostacho y los 1.75 m de estatura se las arregla para pasar por entre un grupo de mujeres. Dándole una fumada a su cigarro Peter Stuyvesant, Adami se acerca a una joven mujer rubia y le toca en el hombro para llamar su atención.

Si éste fuera cualquier otro bar, algunos podrían pensar que este hombre de mediana edad, ligeramente regordete y con un saco muy poco a la moda estaba completamente fuera de lugar. Pero este es el bar que Norman construyó, un pub de 2700 metros cuadrados en la central en Milwaukee de Millar Brewing Co., y Norman, que regularmente está aquí, es presidente y director ejecutivo.

Los cuatro sonrientes colaboradores le dan la bienvenida a Adami a su grupo, y él se suma inmediatamente a la conversación, salpicándolos con preguntas. Adami no puede evitarlo. Después de todo, éste es un hombre que arrastra una laptop a su restaurante favorito en Milwaukee, el Calderone Club, para pedirle a los dueños su opinión con respecto a unos nuevos anuncios. Y aquí en el bar, Adami no puede dejar pasar la oportunidad de una encuesta informal. Está buscando retroalimentación con respecto a la campaña de *marketing* de Miller Lite, comentarios sobre la nueva cerveza de trigo Leinenkugel's Sunset o bien los pronósticos para el próximo torneo de PGA.

UN LUGAR DE REUNIÓN

En medio de ventas en declive, agitaciones dentro de la administración y perspectivas inciertas, Adami obtuvo muchas críticas de miembros del personal cuando decidió convertir algunas oficinas y bodegas medio vacías en un bar para los 900 empleados de las oficinas centrales de Miller, como una de sus primeras acciones como CEO en 2003. Pero Adami consideraba que abrir el Fred's Pub, nombrado así en honor del fundador de la compañía, Frederick J. Miller, era un paso esencial para volver a poner a punto una cultura que estaba muriendo. Visualizó el bar como un lugar en donde el director de mercadotecnia pudiera platicar con algún empleado de los que trabajan por hora en la embotelladora, o en el que un gerente de marca pudiera tener una reunión casual con su equipo. Por supuesto, cuando estás rompiendo con las jerarquías, no duele servir cerveza (junto con otras bebidas no alcohólicas). "Hace que la gente se vuelva más valiente", bromea Adami.

UN CAMBIO CULTURAL

Tres años más tarde, la escena en el Fred's Pub es emblema de un cambio cultural sísmico. En tanto que la vieja Miller trató de administrar el declive de su marca para evitar la cólera de Anheuser-Busch, que había dominado por largo tiempo, la empresa Miller de Adami se le pone al tú por tú al autoproclamado Rey de la cerveza. La nueva actitud es más visible en un *marketing* descarado que lo coloca en una rivalidad con Anheuser-Busch (AB) que recuerda las guerras entre las compañías vendedoras de refrescos de Cola. Pero el gran giro de Miller en realidad es una historia acerca de su gente. Es una leyenda de cómo un líder carismático ha motivado a una fuerza de trabajo que fue autocomplaciente por mucho tiempo y ha revigorizado a sus distribuidores independientes. Con un estilo que en parte es como el de un osito de peluche y en parte como el de un oso Grizzly, Adami ha transformado a Miller de ser una empresa que se hallaba en estado de sitio en el segundo lugar a un rudimentario competidor que, aunque no es el favorito, le muerde los talones a AB.

JUGADA MAESTRA

Alentando a los empleados a que se conozcan unos a otros como personas, no sólo como supervisores o colaboradores, Adami ha transformado Miller en un lugar de trabajo vibrante y de colaboración, en donde a las personas no les importa compartir ideas o hacer lluvias de ideas sobre proyectos nuevos, especialmente si es en el Fred's.

Los resultados de Adami han sido espectaculares. En tres años ha logrado terminar con un declive de 15 años que amenazaba con relegar a Miller al lúgubre destino que alguna vez tuvieron las cerveceras de Milwaukee Pabst y Schlitz. En el 2004, las ventas de Miller Lite, que constituían el 40 por ciento de los apenas cinco mil millones de dólares en ventas de la cervecera, se incrementaron en un 12.5 por ciento en volumen, de acuerdo con Beer Marketer's Insights. Y a pesar de los agresivos recortes de precios que hizo AB en el 2005, Miller Lite se las arregló para crecer un 3.2 por ciento, comparado con el no crecimiento de Bud Light y una ligera caída de la industria en general.

Quizá lo más impresionante es que Adami ha contribuido a sacar a Anheuser de su juego. En 2005, sus ingresos operativos cayeron en un 22 por ciento, a 2 600 millones de dólares, el primer declive así en una década. El volumen doméstico cayó 1.8 por ciento, a 101 millones de barriles. "La llegada de Norman es un momento seminal", observa Anthony J. Bucalo, analista de Bear Stearns. "Él ayudó a arrebatarle entre 10 mil millones y 12 mil millones de dólares al nicho de mercado de AB." Desde que Adami empezó en Miller, las acciones de AB han caído cuatro por ciento. En contraste, las acciones del papá de Miller, SABMiller PLC, la segunda cervecera más grande del mundo, han crecido 190 por ciento. Miller, la operadora de SAB en Estados Unidos, constituye 15 por ciento de las

ganancias de sus padres, que se han incrementado en años recientes por medio de adquisiciones. AB se rehusó a hacer comentarios para esta historia.

CÓMO PELEAR CON UN COCODRILO

Adami sabe que el camino que tiene por delante es difícil. Debe lograr que Miller Lite siga avanzando y al mismo tiempo infundirle vida al resto del portafolios. Está haciéndolo mediante la vigilancia de los distintos segmentos de mercado para cada una de las marcas nucleares de Miller. Por ejemplo, la Peroni importada, va dirigida a las personas que marcan tendencias. La Best Light de Milwaukee va dirigida al hombre que trabaja duro. Icehouse se ha posicionado como la cerveza que los jóvenes toman antes de salir a divertirse. "La fase de cambio fue un periodo difícil", dice Adami. "La gente tenía mucho miedo y trepidación. La siguiente fase es igual de difícil."

Antes de que Adami, este hombre de 51 años, se bajara del avión en Milwaukee, el único tiempo que realmente había pasado en Estados Unidos fue durante un intercambio en la preparatoria en Dallas a principios de los años 70. De regreso a su hogar en Sudáfrica, en donde los rinocerontes y las cebras pastan en su granja de caza de cuatro mil acres, la temperatura era de 21°C y era verano. El frío inclemente del invierno del medio oeste había sido un choque tremendo, casi tan alarmante como la situación en Miller.

Al principio Adami pensó que Miller, que South African Breweries PLC le había comprado a Philip Morris en 2002 por 5 600 millones de dólares para formar SABMiller PLC, sólo requería algunos cambios básicos, como controles financieros más estrictos y un sistema de administración del desempeño más riguroso. Pero "estábamos enfrascados en una espiral descendente, un círculo vicioso", dice, dándole un gran trago a una Miller Lite en el salón para fumadores en una reunión de ventas de la compañía. "Fundamentalmente lo que necesitábamos era cambiar el rumbo de la compañía."

Así es que Adami se puso a trabajar. Su ofensiva encantadora, que incluye detalles tales como hacer que les manden flores a las esposas de sus ejecutivos varones en sus cumpleaños, está aparejada con un estilo gerencial demandante que no permite segundos lugares. Los "normanismos" ahora son parte del habla vernácula en Miller. Uno de los favoritos: "Si vas a pelear con un cocodrilo, no lo hagas en el agua", el cual es un dicho popular en Sudáfrica.

Adami ha reabastecido gran parte del grupo ejecutivo con los pesos pesados del consumo de productos, como el director de marketing Tom Long, que viene de Coca Cola Co. y algunos reclutas de SAB, como Maurice Egan, el nuevo jefe de operaciones de Miller. Adami pasó meses tratando de reclutar a Tom Cardella, que ahora es vicepresidente senior para marcas internacionales y desarrollo de

mercado, y proviene del competidor InBev. Las llamadas de Adami a la casa de Cardella se hicieron tan frecuentes que Cardella comenzó a evadirlas. Él recuerda con un gesto:

"Le dije a mis tres hijas que si llamaba un hombre llamado Norman que tenía un acento chistoso, le dijeran que no estaba en casa".

Adami también le ha transmitido su sentido de urgencia a Miller. A menudo levanta el teléfono durante alguna reunión para obtener las estadísticas más recientes. Y después de ver un comercial de AB, apuró todo para lanzar un anuncio de respuesta en el plazo de una semana. "Para Norman todo va a ser sutilmente lento", dice Denise Smith, vicepresidenta senior de recursos humanos y otra persona más a la que importaron de SAB.

No obstante, a pesar de toda su intensidad, Adami sabe cómo divertirse. En la celebración por el 150 aniversario de Miller, el maestro de ceremonias del evento fue la estrella de los *reality shows* de MTV, Jamie Kennedy, quien retó a Adami a un concurso para ver quién bebía más rápido. Adami ganó, poniendo sobre su cabeza la botella volteada para declarar la victoria. Su sentido del humor puede ser malicioso. En una fiesta en el 2005 llamada Locura de Marzo en un garito en Kansas City, se subió a un taburete desvencijado para derribar un anuncio de Bud.

Esa clase de agresividad solía ser parte del ADN de Miller. La compañía fue pionera en la categoría de cervezas light, que ahora constituye el segmento más grande dentro de las cervezas, lanzando la Miller Lite en 1975. La campaña "Sabe genial, llena menos", que presentaba a atletas como Dick Butkus y John Madden, sigue siendo una leyenda en la Avenida Madison. Miller no tenía miedo de arrancar plumas. John Murphy, el entonces presidente, quien era un irlandés fornido, tenía bajo su escritorio un tapete con el águila que sirve de icono a AB, de manera que constantemente pisara a su rival.

Pero en el transcurso de los años, Miller perdió su filo. Lanzamientos de productos fallidos como Miller Clear en 1993 (una cerveza sin color) y las caídas en el mercado tuvieron un impacto negativo. El distribuidor Don Faust Jr. recuerda que cuando Miller develó su anuncio "Eso es eso y aquello es aquello" en la convención de ventas de 1991, Bill Cosby, uno de los invitados especiales al evento, bromeó después con la multitud: "¿A cuál idiota de ustedes se le ocurrió ese comercial?"

JUGADA MAESTRA

Al igual que otros líderes efectivos, Adami permite que la gente vea que él es un ser humano multifacético. Agresivo pero afable, amistoso pero fiero, Adami se asegura tanto de que los empleados en Miller lo respeten como de agradarles —una combinación que es imposible que todos dominen, salvo los ejecutivos más experimentados.

En aquel entonces, Miller simplemente no era una prioridad para su dueño, Philip Morris (ahora Altria Inc.). Miller tan sólo constituía un cuatro por ciento de las entradas del fabricante de cigarros. En los 15 años previos a la llegada de Adami, hubo siete planes de reformar a la compañía y casi el mismo número de cambios en la administración superior. Para empeorar las cosas, Anheuser se había convertido en una fuerza devastadora e invencible del *marketing*, con éxitos como Spuds MacKenzie y los anuncios de "Whassup?!" (¡¿Qué hay de nuevo?!). Para el 2003, la rebanada del pastel de la industria que tenía Miller había caído 17 por ciento, más que la caída del 23 por ciento que había tenido en 1994. "Anheuser tenía un humor pueril. Generaba campañas como si fuera una máquina, y su negocio central corría a ocho cilindros", dice John Bowlin, la cabeza de Miller justo antes de Adami. "Éramos el hijastro problemático [de Altria]."

DEGUSTACIÓN COMPARTIDA

No era exactamente el tipo de compañía que Adami estaba acostumbrado a dirigir. Este libanés sudafricano de segunda generación, que creció en la ciudad rural de Kroonstad, 160 kilometros al sur de Johannesburgo, se unió a SAB en 1979 después de graduarse de la Universidad de Ciudad del Cabo y obtener una maestría en administración de empresas por la University of Witwatersrand. Pero a pesar de que SAB tenía más de 90 por ciento del mercado de la industria cervecera de Sudáfrica, Adami desarrolló la reputación de retar a lo convencional. Para evitar que los miembros del personal se volvieran complacientes, él cambió una medida de mercado informal a una "degustación compartida", que no sólo incluye cerveza sino también thé, agua y otras bebidas.

Con base en esa medida, SAB sólo tenía cinco por ciento del mercado. Con Adami, SAB Ltd (la división de SAB que opera en Sudáfrica) hizo crecer su participación en el mercado sudafricano de la cerveza en un 98.3 por ciento.

En SAB era una práctica común enviar fuerzas de tarea a misiones de localización de hechos, para estudiar las prácticas de los negocios más importantes a nivel mundial, como IBM, Unilever e incluso Anheuser-Busch, en todo, desde la comercialización de marcas hasta tecnologías de información. "Probablemente al provenir de Sudáfrica teníamos una curiosidad natural, casi un complejo de inferioridad, de que éramos un país en vías de desarrollo, y por lo tanto debía de existir algo mejor allá afuera", dice Adami.

Adami sabía que para vencer a AB, tenía que hacer que Miller volviera a sus raíces. Un paso para ello era el bar. La Universidad de la Cerveza era otro. En el transcurso de un día, los empleados huelen los lúpulos, descubren la diferencia entre distintos tipos de cerveza, como pilsner y ale, y aprenden que la levadura que se usa hoy en día en la fabricación de la cerveza, proviene de un lote traído de

Alemania en 1855. "Es una forma de construir una pasión y permitir que la gente recuerde una vez más en qué consiste lo que hacemos: en la cerveza", dice el director de Miller Virgis W. Colbert, anterior jefe de operaciones de fabricación de cerveza.

Adami ha logrado que los miembros del personal sean mucho más responsables gracias al sistema de desempeño que importó de SAB, el cual recompensa a la gente que intensifica su forma de juego. El sistema viejo no representaba ningún reto para los empleados, dice Adami, quien en alguna ocasión se refirió a la empresa como la "República Socialista de Miller". Por ejemplo, en el 2002, un año en el que los negocios estaban en caída libre, 60 por ciento de los gerentes obtuvieron una calificación de cuatro o cinco, que es la más elevada posible. El año pasado, 50 por ciento de los empleados obtuvieron calificación de 3 en una escala del 1 al 6, lo cual significaba que habían alcanzado sus metas.

JUGADA MAESTRA

Con demasiada frecuencia, los ejecutivos piensan que la buena administración significa ser tranquilos y suaves con sus equipos. De hecho, la verdad es lo opuesto. Las actitudes demasiado indulgentes no sólo permitirán que los empleados se vuelvan complacientes, sino que harán que aquellos que tienen el mejor desempeño se desmoralicen y en el peor de los casos, dejen la compañía.

PENSAR A NIVEL LOCAL

Adami también ha trabajado de manera incansable para mejorar las relaciones de Miller con sus distribuidores, que son independientes. Conforme la marca Miller empezó a marchitarse, los distribuidores comenzaron a incorporar a sus camiones las cervezas importadas, cervezas fabricadas en pocas cantidades y bebidas no alcohólicas. Muchos sentían que los ejecutivos de Miller no los escuchaban. Rey Pérez, un gerente de ventas en Chicago Beverage Systems, recuerda un intento de Miller por llegar a los consumidores hispanos. La gerencia impulsó una estrategia de *marketing* basada en música de Tejano, similar a la que había tenido éxito en Texas. "Les dijimos que no funcionaría", dice Pérez. "Tejano no es tan grande entre los mexicanos que viven en Chicago. Falló miserablemente."

Adami se dio cuenta muy pronto de cuán dañadas estaban las relaciones con los distribuidores. Recuerda haber sido "convocado" a un hotel en Chicago durante sus primeras semanas en el cargo para reunirse de manera informal con una docena o más de distribuidores. Desde entonces, Miller ha gastado millones de dólares para apoyar los esfuerzos de marketing local de los distribuidores, tales como concursos de pruebas de sabor en los bares.

Uno de los puntos más importantes de la era de Adami es una planeación de mercado agresiva a nivel local. Ahora Miller y sus distribuidores se adentran con

profundidad en 61 territorios, rastrando las ventas por cadena y por paquete. Adami tiene docenas de distribuidores registrados en la marcación rápida de su teléfono BlackBerry y les llama con frecuencia para ver cómo va todo, compartirles alguna idea o simplemente saludar. Algunos bromean(o algo parecido) con que le gusta hacer llamadas demasiado temprano, como a las siete de la mañana en domingo. Pero adoran la manera tan rápida en la que resuelve los problemas. "Norman ha sido como un enviado de Dios para los vendedores al menudeo", dice Bruce Watkins, propietario de Gusto Distributing Co. en Great Falls, Montana.

JUGADA MAESTRA

Por supuesto, Adami se mantiene cerca de sus distribuidores para poder estar muy atento ante cualquier futuro problema que pueda surgir en la cervecería. No obstante, su diligencia proporciona un beneficio adicional muy valioso: un vistazo hacia la mentalidad de los consumidores. Después de todo, los distribuidores son los que tienen las relaciones con los supermercados, las tiendas de abarrotes y los restaurantes, cuyos esfuerzos de publicidad y venta de mercancías pueden determinar si un producto tiene éxito o fracasa.

Es muy claro que la revolución cultural en Miller está atrayendo la atención de AB. En 2004, el entonces vicepresidente de ventas de Anheuser envió un memorando a los distribuidores de AB para anunciar un ataque a máxima escala contra Miller Lite. "Estoy seguro de que han visto algunas de las tácticas desesperadas que está empleando Miller Lite", escribió. "Es momento de mostrarles el poder del equipo de AB. ¡Ayúdenos a SOLTAR A LOS PERROS!"

En 2005 AB llevó la pelea a un nivel más alto en una guerra de precios en las marcas ligeras y económicas. A pesar del crecimiento continuo de Miller Lite, Miller se llevó una paliza en el segmento económico, lo que equivale a un 40 por ciento del volumen. Como resultado, las ventas de Miller a los distribuidores al menudeo cayeron uno por ciento en ese año fiscal.

Adami sabe que ha despertado al gigante durmiente de AB. Pero el CEO de Miller permanece ecuánime. Le encanta decir: "Si quieres jugar con lo perros grandes, no puedes orinar como cachorrito".

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Ganarle terreno a un competidor formidable en una industria cuya competitividad es feroz.

LA SOLUCIÓN

Comprimir las jerarquías de modo que los empleados se sientan cómodos para compartir ideas y tomar riesgos.

Invertir tiempo en conocer a sus colegas y permitirles que lo conozcan.

Ser atento no sólo con sus clientes, sino con los proveedores y distribuidores que le ayudan a llegar a ellos.

CÓMO MANTENER EL TRIUNFO

Continúe invirtiendo en innovación para encontrar nuevas áreas de crecimiento.

7

DICK PARSONS:
RESCATANDO AOL TIME WARNER



© Len Irish

ESTRATEGA

En medio de una guerra desastrosa y el escepticismo de los inversionistas, Dick Parsons, un amateur de la industria de los medios, tuvo que utilizar su inteligencia y sus habilidades personales para rescatar AOL Time Warner. Consolidó poder y finalmente atrapó el mayor puesto de la compañía, sacando al CEO Gerard Levin.

Esta historia de 2003 de Anthony Bianco y Tom Lowry es acerca de Steve Case y Gerard Levin.

PLAN DE ACCIÓN

Volver a ganar la confianza de los inversionistas y miembros de la compañía, después de una fusión impopular.

Elevar la experiencia y las habilidades ganadas en otras industrias para navegar por nuevos y traicioneros territorios.

Demostrar confianza y el autoconocimiento de inspirar una confianza extravagante a los colegas que es necesaria para dar tiempo a sus iniciativas para que se mantenga y puedan crear éxito.

La percepción es la realidad. Establecer un frente unido y aplastar las disputas públicas para asegurar que todos los gerentes estén alineados hacia objetivos compartidos.

RECONSTRUYENDO LA CREDIBILIDAD

La carrera de Richard Dean Parsons hasta este punto es una historia de grandes promesas cumplidas. El salió de las calles difíciles de Bedford-Stuyvesant para lograr el puntaje más alto entre 3600 graduados que hicieron el examen del estado de New York en 1971.

Mientras estaba en su veintes, Parsons fue un consejero Afro del gobernador de Nueva York, Nelson Rockefeller y del Presidente Gerald Ford.

Después de 12 años con la élite de una firma de abogados de Manhattan, el prodigio se remodeló en banquero, a tiempo para rescatar al mayor banco de la ruina. Después entró al negocio de los medios, sobreviviendo a años de fiera y ruinosa guerra para convertirse en el presidente de AOL Time Warner Inc., en 2002.

Parsons, de 55 años, se agregaría el título de canciller en la junta anual en mayo 16, subiendo al pináculo del mundo de los negocios.

El orgullo silencioso que siente Parsons en sus logros está templado por el enorme reto que ahora confronta. Asume totalmente el control de una compañía que nació del peor acuerdo en la historia de las mega fusiones. En enero del 2000, en la cúspide de la manía por Internet, el patriarca gigante de los medios, Timer Warnes Inc., acordó ser adquirido por la estrella de Internet American Online Inc., en un intercambio en la bolsa por 284 000 millones de dólares. En 2003 la Bolsa valoraba a AOL Time Warner en 61 000 millones de dólares. Es correcto, 223 000 millones en riqueza de acciones se habían desvanecido. "Entregaron su compañía por un desorden y ahora tendrán que vivir con ello para siempre", decía Rupert Murdoch, presidente del rival, News Corp.

NO HAY CIRUGÍA RADICAL

Desde el punto de vista que consideraba Parsons, AOL Time Warner no necesitaba una cirugía radical. Las acciones de la compañía habían colapsado, pero no su negocio. Por el contrario, el flujo de efectivo generado por Warner Bros., *Time* y Turner Broadcasting System, ascendió a los 7 000 millones de dólares en 2002, de 1 900 millones en 2000. Parsons, metódicamente trató de reconstruir la destrozada credibilidad de la compañía en Wall Street, haciendo énfasis en el crecimiento incremental, control de costos, reducción de la deuda y otros aspectos fundamentales. Estratégicamente estableció un curso intermedio. Para disminuir gradualmente la deuda de la compañía de 27 000 millones de dólares, el CEO puso activos "no indispensables" como la publicación de libros y la fabricación de CD, en venta.

Aún resistía llamadas a deshacerse de la débil división de Internet y eliminar las letras A-O-L del nombre corporativo.

"No hay magia en lo que estamos haciendo. Los días de magia se han ido", dice Parsons, quien también está lidiando con investigaciones contables antes de la fusión con AOL, por parte de la Comisión de Intercambio y Seguridad, de parte del Departamento de Justicia. "Pero por primera vez desde la fusión, esta compañía está equilibrada para sorprender a los de arriba." .

AOL Time Warner modestamente excedió las expectativas en su reporte del 28 de abril de 2003 de una ganancia de nueve por ciento en los ingresos durante el primer cuarto de operaciones, a 1 200 millones de dólares, un seis por ciento de incremento en ganancias, a 10 mil millones de dólares. Pero una semana después, uno de los directores de la compañía, Ted Turner, rebajó el mensaje de Parsons de moderado optimismo al reducir su participación en las acciones, a la mitad, despojándose de algo así como 60 millones de acciones.

Las buenas noticias para Parsons fue que las acciones de AOL se mostraron notoriamente resistentes casi moviéndose apenas con las noticias de la venta masiva de Turner. Por otra parte, las acciones de la compañía se comercializan en cerca de 13 dólares por acción, debajo de 20 dólares, cuando Parsons se hizo cargo de manera oficial en 2003. El destino inmediato del gigante de medios americano con menor desempeño cambió con esta pregunta provocativa: ¿Parsons tendrá lo que se necesitaba para salvar el valor real de Time Warner después del naufragio de la fusión?

SOBREVIVIR ES GANAR

Parsons inspira una extravagante admiración entre los colegas del pasado y del presente. Si alguien podía rescatar a AOL Timer Warner, decían, es Parsons; sólo denle el tiempo. Quizá tenía uno o dos años más, como mínimo, ya que causó buena impresión en la gente que cuenta más: los miembros del Consejo, y en la mayoría de sus accionistas más importantes. "Dick es la persona indicada para dirigir la compañía en estos momentos", decía Gordon Crawford, vicepresidente senior de Capital Research & Management Co., el mayor tenedor de acciones en AOL, con un siete por ciento de participación.

Pero afuera de los círculos elitistas donde se movía Parsons desde la escuela de leyes, seguía siendo un desconocido. A pesar de su gran currículo —o quizá debido a él— a la distancia parecía que era un magnate de los medios por acidente. Los escépticos decían que el genial CEO era sólo un diplomático corporativo bien conectado, como un político trajeado. Algunos veían a Parsons como un externo de la industria de los medios que había sido afortunado por ser el último hombre sobreviviente a los auto visionarios que hicieron la fusión

—el exCEO de Time Warner Gerald M. Levin el exCEO de AOL, Stephen M. Case, autodestruyéndose.

Hubo mucha destrucción, pero este punto de vista le dio a Parsons muy poco crédito. Si él no conspiraba para medir el poder, tampoco se sentaba y dejaba que éste cayera en su regazo. Quizá revivir a Time Warner requería más medidas drásticas de las que Parsons estaba tomando. Sacar la unidad de *en línea*, es lo que venía a la mente. Pero la cruda historia de cómo terminamos en la oficina de la esquina —que se describe aquí por primera vez— sugería grandemente que si Parsons fracasaba en su misión, no sería por falta de agallas o de astucia. "Dick es un buen tipo, pero si sólo es eso, ya debe estar en las bibliotecas como 'historia'", decía John O. Utendhal, un banquero inversionista de Wall Street y amigo cercano.

"Dick te muestra lo que quiere que veas y la parte de él que a menudo no ves, es su firme y asertivo instinto asesino. A la gente le gusta decir que juega para ganar, pero esa no es la afirmación que define a Dick. Yo lo pondría de esta manera: no hay otra cosa en la mente de Dick que la victoria".

SALUDANDO A LA PRESIÓN

Generalmente se piensa que cuando Levin anunció su renuncia como CEO a finales del 2001, él estaba buscando presionar al Consejo. Ya había presión, pero *BusinessWeek* supo que sólo fue aplicada por un director, el presidente Steve Case, quien irreparablemente dañó su propia estatura aun cuando apuró la salida de Levin. Case montó un golpe de estado de una persona, llamando a los directores —uno por uno— para argumentarles que Levin debería ser despedido como CEO.

Parsons, en ese momentos, copresidente operativo, se unió a muchos miembros del consejo indignados para respaldar a Levin y hacer que Case desistiera. "Algunos de nosotros nos oponíamos totalmente a la idea de despedir al CEO por teléfono", dice Stephen F. Bollenbach, CEO de los Hoteles Milton, y por mucho tiempo director de Time Warner.

Case rechazó comentar los asuntos del Consejo.

Habiendo esquivado lo que otro director llamó "un intento de asesinato", Levin, de 62 años de edad, decidió retirarse de todas formas en mayo de 2002, a favor de su sucesor, Dick Parsons. El nuevo CEO no le hizo a Case de lo que trató de hacer con Levin, pero firmemente le enseñó la salida, con la asistencia de muchos accionistas que favorecían menos formas gentiles. Una segunda batalla del Consejo se evitó cuando Case anunció en 2002 que se retiraba como presidente. "Si fue solamente por tenacidad, dijo Case, "les aseguraría que continuaba peleando". Parsons declinó comentar sobre la confrontación de Case con Levin o su trato privado con el expresidente. Pero el nuevo y discreto jefe de AOL Time Warner no podía resistir un latido de corazón. "Sobrevivir es

ganar, porque si eres el último hombre de pie, entonces, eres el único hombre de pie", decía Parsons. "Hay cierta clase de suerte en la vida. Pero nunca tuve duda acerca de cómo se resolvería todo esto."

Era una encantadora tarde soleada de verano, y Parsons estaba sentado en su oficina, perplejo, hablándole a su BlackBerry, tratando de que se comporte. Era una conversación en un solo sentido, seguro, pero Parsons persistía. Le habla absolutamente a todos, así que ¿porqué no razonar con este pedazo inanimado de circuitos digitales que sostiene en sus enormes manos?

INSPIRE CONFIANZA

Cuando AOL Time Warner reemplazó a Levin con Parsons, su liderazgo se movió de un espectro de personalidad hasta el otro. El famoso y convencional Levin transmitía una aura casi nixoniana de sospecha y malestar social. Cuando Levin apareció sin corbata en la conferencia de prensa anunciando la gran fusión, el efecto no hubiera podido ser más desconcertante e incongruente si en su lugar hubiera olvidado sus pantalones. Pero cuando Parsons se quita la corbata, él quiere decir que está trabajando. Las divisiones de Timer Warner de música y películas organizaban muchas fiestas de primer nivel y Parsons asiste a tantas como puede. En 2002 voló hasta Barcelona para asistir a una delirante fiesta de la industria discográfica. "Dick todavía estaba bailando cuando yo salí a las seis de la mañana", recuerda Roger Ames, presidente y CEO del Grupo Warner Music. "De hecho seguía ahí cuando el avión salió a las siete."

Parsons estuvo revisando papeles a su regreso a Nueva York mientras Ames cayó profundamente dormido junto a él. Parsons, como Levin antes que él, se castiga con largas horas de trabajo. Hasta ahora se lo toma a la ligera. Le pagan por ser serio, pero su modo de ser es tranquilo y juguetón, con un toque de liberalismo. "Este hombre es muy alivianado, y siempre lo ha sido", dice Harry F. Albright Jr., un banquero retirado que conoce a Parsons desde que ambos trabajaron con Nelson Rockefeller a principio de los años 70. "Él tan sólo diría que pensaba de manera calmada y equilibrada. No había adulaciones para el gobernador. Nelson confiaba bastante en Richard."

Parsons es un hombre de logros prodigiosos y una gran presencia física —es de hombros anchos, voz profunda, mide 1.95 m— y sin embargo ha sido subestimado a lo largo de su carrera. ¿Culpamos al racismo? Hasta cierto punto, sin duda, pero esto también ha sido resultado de su propio esfuerzo. Así como algunas personas trabajan por disminuir sus partes más ásperas, Parsons se ha esforzado por encogerse así mismo para desarmar a sus enemigos y rivales. "La habilidad que tiene Richard para que la gente lo subestime es muy buena", dice Alberto Cribiore, un financiero de Nueva York y amigo de Parsons desde que fueron vecinos a

mediados de los años 70. "Si eres obvio, saben dónde golpearte. ¿Quién gana entre el toro y el torero?"

JUGADA MAESTRA

La habilidad de Parsons para que otros lo juzguen de manera incorrecta quizá sea subconsciente. Pero de hecho se requiere algo que distingue a los líderes excepcionales: un preciso sentido de autoconocimiento. Otros líderes excepcionales que no están bendecidos con esa habilidad, la compensan al pedir constantemente a sus consejeros cercanos, una retroalimentación honesta y objetiva.

AUTOCONOCIMIENTO

Aunque Parsons en 2003 era el líder de una de las compañías más conocidas del planeta, seguía siendo muy modesto. "Si alguien me detiene en la calle o en una fiesta y me dice '¿A qué te dedicas?', no sé qué responderle", comenta Parsons. "Siempre acostumbraba a decir que era abogado, porque eso es lo que soy." ¿Por qué no sólo se presentaba como el CEO de Time Warner? "Todavía no me siento muy confortable con una nueva definición de quién soy, profesionalmente hablando", continuaba Parsons, quien no había practicado la abogacía desde que salió del despacho Patterson, Belknap Webb & Tyler en 1988.

Parsons también comentaba que nunca hubiera entrado a Time Warner en 1995, si no hubiera creído que algún día se convertiría en su CEO. Parsons, que fue presidente y CEO del Dime Savings Bank de Nueva York en ese tiempo, había sido director de Time Warner desde 1991. Pero nadie, ni sus colegas en el Consejo, lo veían como el eventual sucesor de Levin. Aunque Parsons comenzó como presidente de Warner, Levin no le permitió a su número dos, autoridad en las divisiones operativas y no le hizo promesas sobre el futuro. No se discutió la sucesión. Los reportes en la prensa tenían la teoría de que Levin había elegido a un presidente débil para que no hubiera antagonismos con sus irritables jefes de división. "Yo los persuadía con buenas maneras", recuerda Parsons. "Era embarazoso hasta que establecí una base para una relación personal con las divisiones."

Gradualmente, Parsons se hizo indispensable para Time Warner al tomar tareas difíciles que el crecientemente insular Levin no podría o no hacía él mismo. "Siempre que teníamos un problema con alguna de las unidades, Parsons era quien lo resolvía", dice Robert Daly, el por mucho tiempo copresidente de los estudios Warner Bros. "Y lo hacía de manera que todo el mundo se sentía bien con el resultado."

INDISPENSABLE

Al llenar el vacío dejado por Levin, Parsons agrandó su propia posición mientras se mantenía escrupulosamente leal a su jefe. "Nunca se saltó sus límites como número

dos", dice Richard J. Bressler, expresidente financiero de Time Warner. ¿Si Parsons hubiera mostrado menor deferencia, hubiera disuadido a Levin de cometer su peor error como CEO? Probablemente no. Combinarse con AOL fue idea de Levin, pero Parsons admite que él lo apoyo. "Pensé que sería bueno para ambas compañías", dice. Aun así, la disciplina —casi sumisión— de Parsons hacia Levin, posteriormente funcionó a su favor al limitar su propia culpabilidad en la fusión.

JUGADA MAESTRA

Parsons se convirtió en esencial al hacer el trabajo sucio de Levin. Otros líderes han encontrado diferentes maneras de asegurar su importancia; por ejemplo, construyendo relaciones y aliados, desarrollando conocimiento distintivo, creando comunidades de seguidores —o aún mejor— haciendo todo lo anterior. Identifique sus fortalezas y entonces, asegúrese de que las utiliza para tener éxito.

Por razones de impuestos y contabilidad, la transacción de 284 000 millones de dólares fue estructurada como una adquisición de Timer Warner por AOL, pero se intentó que fuera una fusión entre iguales. El Consejo de 16 personas de la nueva compañía estaba notoriamente dividido entre los directores originales de AOL y los de Time Warner, y la responsabilidad por las divisiones operativas estaba dividida entre los presidentes operativos, Parsons y Robert W. Pittman, de 47 años, tranquilo pero firme presidente de AOL. El puesto de CEO no estaba compartido, sólo le pertenecía Levin. Case, de 41 años, se estableció como presidente. "Uno de los catalizadores de la fusión de nuestra parte fue que Steve quería desistirse del negocio y ya no ser CEO", recuerda un ex ejecutivo de AOL. Case no estaba dispuesto a ser una figura decorativa. El acuerdo de la fusión incluía una inusual descripción explícita de las prerrogativas de Case como "presidente activo".

Pronto fue aparente que, en la práctica, la noción de una fusión entre iguales significaba una cosa para AOL y otra completamente diferente para Time Warner. Para los verdaderos creyentes de la tecnología que dirigían AOL, el contenido producido por la señal de cable de Time Warner, editorial, películas y grupos musicales, era forraje de "viejos medios" para la amplitud de la tubería de AOL.

Pero para el personal de Time Warner, la Red no era un nuevo universo, simplemente era un nuevo mercado que, si era explotado cuidadosamente, podría acelerar el crecimiento del ya establecido negocio de los medios. Los conflictos inherentes por estas visiones del mundo encontradas se exacerbaron por dos formas de arrogancia institucional: la ofensiva mesiánica de AOL y el impenetrable sistema de Time Warner. El resultado fue un empate. No fue mucho para que la búsqueda de la compañía por una sinergia entre los medios nuevos y viejos fracasara, como si nunca hubiera comenzado.

JUGADA MAESTRA

El líder necesita entender que cada uno de sus movimientos es cuidadosamente observado por todo el mundo, dentro y fuera de la compañía. En una situación de fusión, alinearse con las altas autoridades es especialmente crítico, y ambos, Parsons y Pittman, sabían que una disputa en público sólo aumentaría la sospecha de que las dos compañías nunca se llevarían.

A pesar de la gran contienda en los rangos de abajo, Parsons y Pittman, sorpresivamente se llevaban bien como co-COO. Ninguno estaba inclinado a entrometerse en los asuntos del otro, y cuando las coincidencias en las operaciones causaban algún conflicto, las arreglaban en privado. "Teníamos desacuerdos sustantivos, pero muy pocos eran visibles para los demás", decía Parsons. "Si tuvimos un problema de linaje en la fusión con AOL, fue con Bob". Pittman se negó a ser entrevistado.

No había un conflicto evidente entre Levin y Case, pero eso fue sólo porque apenas y se relacionaban del todo. Case, trabajaba principalmente fuera de las oficinas de AOL en Dulles, Virginia, apareciéndose ocasionalmente en las oficinas generales de Nueva York.

"Supe que al ofrecerle a Jerry el puesto de CEO disminuiría mi autoridad, pero pensé que era lo correcto…", decía Case. "En retrospectiva, quizás haya sido mejor para haber tenido una participación mayor."

Cuando terminaba el año 2001, a Case le parecía que Levin estaba tan obsesionado con alcanzar las ambiciosas proyecciones de ganancias trimestrales de la compañía, que se había olvidado de las mutuas iniciativas que fueron la razón original de la fusión. De todas formas, los eventos del 11 de septiembre le produjeron a Levin una caída en picada que provocó que se retirara más allá de su propio aislamiento. "Después del 9/11, básicamente Jerry le dio el dedo para decidir", dice un exejecutivo. Levin no respondió a una petición para ser entrevistado.

Case montó su fallido golpe de estado a mediados de noviembre. Comentó una persona bin informada al interior de la compañía: "Steve cometió el error de pensar que el silencio al otro lado del teléfono significaba aprobación, cuando tan sólo era eso, silencio". Por lo menos dos directores —Reuben Mark (presidente y CEO de Colgate-Palmolive Co.) y Francis T. "Fay" Vincent Jr. (excomisionado de la liga profesional de Baseball— fueron combativos. "Hubo", reconoce Vincent, "una gran pelea".

LEALTAD E INTERÉS PARTICULAR

Parsons se retiró a su departamento en el vecindario de Tribeca, en Manhattan, para ponderar las acciones a seguir. Sólo unas semanas antes, Levin al fin había reconocido a Parsons como su presunto heredero. Parsons aceptó que estaba

considerando seriamente una oferta de Philip Morris Co., que buscaba un nuevo CEO. Pittman, a quien muchos externos consideraban el sucesor de AOL Time Warner, le dijo a Levin que no estaba interesado en el puesto y que perder a Parsons sería un desastre; un mensaje que se repitió por parte de varios directores clave.

Fuentes allegadas a Parsons dicen que él se despertó el domingo sabiendo lo que debía hacer. Parsons le habló a Case y le dijo que usara cualquier influencia que tuviera para oponérsele en su intento por expulsar a Levin. En pláticas con amigos y consejeros, Parsons le dio forma a su decisión en términos morales, como una cuestión de lealtad en una creencia por el deber del proceso corporativo. Pero también fue en su propio interés, desde que la expulsión de Levin le hubiera podido dar a AOL el mayor cargo en la guerra civil de la compañía. Parsons aun hubiera sido el siguiente jefe, pero su cabeza hubiera sido la próxima que hubiera querido cortar Case.

Después de que se nombró CEO a Parsons, él le pidió a Pittman que se quedara como único COO. En abril del 2002, un mes antes de la salida oficial de Levin, Parsons le pidió a Pittman que fuera a Dulles y averiguara cómo arreglar la división de Internet, que para ese momento estaba afectada por el desplome en publicidad y por los ingresos del comercio electrónico. Pittman, de mala gana aceptó la Especial tarea, pero pronto estuvo tan cansado que casi tuvo que ser hospitalizado. Renunció después de su cumpleaños el 4 de julio. “Bob estaba completamente desgastado”, dice una persona cercana. “Simplemente se golpeó contra la pared.”

Así como le agradaba Pittman, Parsons no estaba triste de que se fuera, porque ahora Time Warner podía completar la absorción de America Online. En efecto, llenó el puesto de COO que él y Pittman recientemente habían dejado vacante al ascender a dos de los jefes de división más respetados en Time Warner: Don Logan, de 59 años de edad, CEO de la revista Time, y Jeffrey L. Bewkes, de 50 años de edad, CEO de Home Box Office. Parsons describió estos importantes nombramientos simultáneos como “el movimiento más importante que he hecho como CEO”.

AOL fue asignado a Logan, quien purgó a la división de sus más ruidosos campeones de la supremacía del comercio electrónico, incluyendo a sus tristemente célebres “miembros de la división militar de Pittman”, como David M. Colburn, responsable del desarrollo de nuevos negocios, y Meyer Berlow, jefe de publicidad de AOL. En agosto, Logan recibió el visto bueno de Parsons para traer a un externo para encabezar la división: Jonathan Miller, de 45 años de edad, un mercadólogo de consumo que había dirigido al grupo de comercio electrónico USA Interactive.

NAVEGANDO POR LA CONFUSIÓN

Pero aún cuando Parsons estaba consolidando su control operativo al final de la segunda mitad del 2002, su relación con Case se estaba desmoronando. Después

de que Levin se retiró, Case tuvo mayor prominencia como co-jefe de un nuevo comité estratégico en el Consejo. Aun cuando las cuentas de AOL estaban bajo sospecha, comenzó con una campaña inoportuna para levantar su perfil público, dando discursos en los que reafirmaba su fe en la promesa dorada de Internet.

En septiembre del 2002, AOL Time Warner emitió un comunicado curioso describiendo a Case como el "considerado principal socio de Parsons y consejero", pero señalando que "Dick a final de cuentas es responsable de manejar la compañía". Explicaba Parsons: "había preocupación por la creciente inquietud de ¿quién estaba a cargo aquí? ¿Nadie está dirigiendo la compañía? A dónde tratábamos de llevar a la gente era a la comprensión de que el CEO dirigía esta compañía, como en la mayoría de compañías".

Case había desafiado la autoridad de Levin, pero no cometió el mismo error con el sucesor de Levin. "Pensé que era mejor retirarme como presidente para que la gente pudiera ir más allá de señalar cosas del pasado", dice Case, quien no consultó al CEO antes de anunciar su retiro en enero. Sólo dos semanas después, Ted Turner anunció sus planes para retirarse como vicepresidente. El Consejo consideró reemplazar a Case con un presidente que no era ejecutivo, pero al final, de forma unánime decidieron ir con Parsons. "Traer a otro jugador a la cabeza de la compañía hubiera sido inoportuno", decía un director. "Ya teníamos bastantes problemas."

Parsons pudo haber sido un neófito de la industria de los medios cuando llegó a Time Warner, pero en Dime Savings, ya había calmado una crisis más grave de las que la mayoría de CEO puede enfrentar.

Después de tomar el cargo como jefe en 1990, rescató al mayor banco de ahorros en Nueva York del borde de la insolvencia, manteniendo a las autoridades reguladoras federales atrapadas mientras él revisaba la pesada institución de arriba abajo. "Viéndolo de manera objetiva, las probabilidades de que Dime sobreviviera eran mínimas", decía Douglas E. Barzelay, el consejero general, bajo la administración de Parsons.

Parsons se burlaba de la noción de que él salvó al banco moviendo algunas influencias en Washington. "Lo que fue de ayuda fue que, habiendo sido yo un burócrata, puede entender de dónde venían los reguladores, y lo que teníamos que hacer para llegar adonde teníamos que llegar", dice Parsons, quien pasó tres años en Washington como consejero substituto del vicepresidente Rockefeller y como un consejero de política interna del presidente Ford.

ENCARANDO LOS RETOS QUE SE PRESENTAN

Parsons luchaba por aplicar esta sabiduría ganada a pulso, en su trato con la SEC y los persecutores en Virginia. En 2002, la SEC acusó que AOL había inflado

sus ingresos anteriores a la fusión a través de transacciones circulares con algunos de sus clientes de publicidad y de comercio electrónico, una práctica conocida como "viaje redondo". Parsons erróneamente proclamó la inocencia de su compañía antes de que el jefe financiero, Wayne H. Pace, hubiera terminado una investigación interna. En agosto, AOL Time Warner hizo la vergonzosa revelación de que había descubierto transacciones sospechosas que totalizaban 49 millones de dólares. En octubre, Parsons desautorizó 190 millones adicionales en ingresos.

AOL Time Warner estba en pláticas con la SEC y con los persecutores, pero no parecía inminente un acuerdo. Por una cosa, en marzo la SEC comenzó a presionar a la compañía a reformular 400 millones de dólares adicionales en ingresos publicitarios en Internet, relacionados con la compra de 6700 millones de dólares que hizo AOL Timer Warner del 50 por ciento de la participación de Bertelsmann en AOL Europa. Como parte de este trato, negociado antes de cerrar la fusión, pero implementado cuando Levin era el CEO, AOL acordó pagarle a Bertelsmann en efectivo si los alemanes compraban 400 millones de dólares en publicidad en línea. La SEC sostenía que AOL debió haber registrado los 40 millones de dólares no como ingreso, sino como una reducción en el precio de compra. La compañía y sus auditores, Ernest & Young, estaban completamente en desacuerdo.

JUGADA MAESTRA

Diferente a A. G. Lafley, caballero de la armadura brillante de Procter & Gamble, Parsons no tiene el beneficio de tener toda una vida para inmiscuirse en esta compañía o en la industria. Sin embargo, está utilizando lo que tiene de su variada experiencia —refinadas habilidades negociadoras y un entendimiento preciso de el ambiente regulatorio— para navegar por los peligrosos caminos de AOL Time Warner.

La supervivencia del Dime Savings Bank dependió de los acuerdos de Parsons con las autoridades federales; AOL no Algunos accionistas estaban preocupados de que Parsons estuviera complaciendo su lado de abogado, gastando mucho tiempo batallando con este conocimiento en cuestiones contables. "Por qué no decirle a Washington: ¿qué quieres?, te lo damos", decía Mario J. Gabelli, de Gabelli Asset Management Co. "¿Porqué pelear por algo que heredaste?

La nube sobre la contabilidad de AOL forzó a que Parsons retrasara una oferta pública inicial de acciones en Time Warner Cable, que había sido programada para el segundo cuarto del año.

Esperaba colectar por lo menos 2000 millones de dólares, el IPO era el mayor componente del plan de Parsons para liquidar el total de la deuda actual de 27000 millones a 15750, o 20000 millones de dólares para finales del 2004.

REDUCIENDO LA DEUDA

Parsons no tuvo más opción que reducir la deuda, pero esto no se parece en nada a la situación de Dime Savings. El grado de inversión del crédito de la compañía es de BBB, y arroja enormes cantidades de efectivo. En el 2002, cada una de sus divisiones, excepto AOL, contabilizó un incremento en ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).

En AOL, EBITDA cayó 44 por ciento en 2002 y continuó su desvanecimiento en el primer cuarto, cuando el número de suscriptores en el mundo disminuyó en 342 mil, para quedar en 32.5 millones. Bajo Logan y Millar, la división de AOL trató de revertir su declive cambiando el énfasis de marcación al acceso de banda ancha, y tratando de desarrollar nueva y "obligada" programación de propiedad. "Si estamos equivocados en banda ancha, entonces tenemos que repensarlo", decía Parsons. "Pero dado en lo que creemos ahora, pienso que AOL sí embona."

LA PERCEPCIÓN ES LA REALIDAD

Había accionistas que pensaban que Parsons sólo estaba posponiendo el funeral inevitable. "No se necesita un equipo de consultores de McKinsey para darse cuenta de que AOL es un negocio agonizando", decía un gerente de portafolios que había estado vendiendo acciones de Time Warner. Aun si estaba en lo correcto, Parsons simplemente no podía permitirse deshacerse de AOL mientras Time Warner se encontraba en una modalidad de urgente reducción de deuda. AOL quizá era activo disminuido, pero la división continuaba generando 1 500 millones de dólares en EBITDA, en el 2002, y Merrill Lynch & Co., sólo predecía una ligera disminución, a 1 400 millones de dólares para el 2003.

Mientras el enfoque de Parsons todavía tenía que alterar significativamente la declaración de ingresos o la hoja de balance, ya había logrado traer una medición de orden y armonía a una compañía crónicamente dividida. Parsons se reunía con Logan, Bewkes y Pace cada lunes por la mañana para una amplia conversación en el desayuno. "No soy Moisés bajando de la montaña con los 10 mandamientos. Es una colaboración", comentaba Parsons. "Juntar a tu equipo es lo más importante."

Incluso algunos de los admiradores de Parsons se preguntaban si sería más que un CEO transitorio. Si Parsons tenía éxito en reordenar la compañía en los próximos años, decían, AOL Time Warner quizá se estaría revirtiendo a un tipo visionario de CEO para incitar el crecimiento de lo que esencialmente es un portafolios en un negocio maduro. "No estoy seguro de que Dick sea la persona indicada para dirigir esta compañía a largo plazo", decía un inversionista. "Pero, ¿quién sabe? Quizá desarrolle una visión conforme continúe." Quizá decida que la vida es demasiada corta para gastarla más tiempo en AOL Time Warner. "Me tomo

este trabajo seriamente. Es importante que lo haga bien porque mucha gente confía en mí", decía Parsons. "Pero no es mi vida. Yo existo aparte de este trabajo."

Desde que salió de Washington en 1977, Parsons rechazó ofertas de trabajo de muchos presidentes republicanos. Quizá diga que sí, la próxima vez, o incluso compita por una elevada oficina electoral en Nueva York, ya que los amigos lo están exhortando desde hace años.

Y luego está la bodega en Italia, cerca del monte de la Toscaza, en el pueblo de Montalcino, que compró con su esposa hace dos años. Parsons ha decorado la etiqueta de su vino *Il Palazzone* con una simulación del escudo de su familia y está pensando en agregarle esta frase: "Tomamos todo lo que podemos y vendemos el resto". Parsons bebería su porción de vino, sin importar lo demás. Pero los eventos de 2004, o de 2005 y 2006, serían largos caminos para determinar si estaba celebrando la resurrección de AOL o se ahogaría en sus penas.

Actualización. Después de reducir la deuda al vender varios negocios y resolver las acusaciones contables de AOL con los reguladores federales, Parsons todavía fue obligado a enfrentar un precio de acción estancado en Time Warner. La baja acción provocó una campaña el año pasado del inversionista millonario Carl Icahn, para hacer repuntar al gigante de los medios. Parsons se mantuvo firme pero eventualmente siguió algunas de las sugerencias menos dramáticas de Icahn, como la recompra de acciones. Finalmente Icahn vendería su posición en la compañía y seguiría adelante. Aún así, las acciones de Time Warner no han tenido buen desempeño y continúan siendo una enorme carga para Parsons.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA
Mantener rentable y en el camino correcto a un conglomerado de medios, mientras rescata a su nieto enfermizo.

LA SOLUCIÓN
Darles más poder a los tenientes de mayor confianza para mantener a las saludables unidades del negocio por buen camino y poderse enfocar en cambiar a su niño problema y convertirlo en ángel.

CÓMO MANTENER EL ÉXITO
No ordeñe la vaca del dinero demasiado tiempo, incluso las mejores tiene que ceder espacio a nuevos jugadores.

8

ANDY STERN: ¿PODRÁ ESTE HOMBRE SALVAR AL SINDICALISMO?



© Bill Burke

ESTRATEGA

Andrew Stern, presidente del Sindicato Internacional de Empleados en Servicio, pelea por mantener vivo el trabajo en Estados Unidos, pero quizá esté peleando con los oponentes equivocados. Stern tiene que asegurarse de que la lucha de poder dentro de los rangos del sindicato de como resultado una organización mejor y más fuerte, no un desastre caótico.

Esta historia de portada de 2004 de Aaron Bernsteinda en exclusiva echa un vistazo al interior y ofrece una lección del campo de batalla en los negocios.

PLAN DE ACCIÓN

Revolucionar una organización que lucha por mantenerse al día con la nueva economía.

Obtener el apoyo de los líderes de la vieja guardia.

Desarrollar una visión para unir a una docena de grupos divididos.

Construir una organización que durará a través de los vaivenes del cambio económico.

GUERRA REVOLUCIONARIA

El simbolismo no podría ser más crudo: el hijo tratando de derrocar al padre. El presidente, de 70 años de edad, de la AFL-CIO, John J. Sweeney estuvo en San Francisco en 2004 para dar un discurso de motivación a tres mil miembros del sindicato que organiza al sector público, al de la salud y de la limpieza, que ha dirigido antes de convertirse en el jefe del sindicato en 1995.

Pero en lugar de una recepción calurosa, su sucesor y antiguo protegido, Andrew L. Stern, de 54 años y presidente de SEIU, le dio una cuchillada a la larga lucha de Sweeney por rejuvenecer el movimiento de los trabajadores en los últimos nueve años.

El mensaje de Stern: el trabajo continúa en una espiral mortal, y su casa necesita una revisión y reparación de pies a cabeza si es que se pretende que reviva. La AFL-CIO, arremetió, se ha convertido en una estructura anticuada que "divide la fuerza de los trabajadores". Cuando las propias políticas y tradiciones del SEIU obstaculizaron su expansión, le recordaba Stern a su audiencia, las hizo a un lado.

A menos de que se tomen acciones drásticas, le dijo a sus delegados, los 16 millones de miembros del SEIU deberían salirse y formar una nueva federación. El cambio "se ha retrasado mucho tiempo de tal manera que o transformamos la AFL-CIO, o construimos algo más fuerte", proclamó.

En el mundo elitista del trabajo organizado, estas palabras públicas duras fueron una declaración abierta de guerra, que ha circulado por todos los líderes sindicales de la nación. Llega después de muchos años de vociferar críticas por parte de Stern y otros cuatro compañeros líderes en el sindicato, quienes han estado agitando por una renovación fundamental del trabajo. Las cinco personas, incluyendo al jefe de los carpinteros, trabajadores y sindicatos hoteleros, que habían aparecido, formaron la Asociación para la Nueva Unidad (NUP, por sus siglas en inglés) en el 2003, para mostrar lo que querían hacer.

JUGADA MAESTRA

En tiempo de crisis un líder debe implementar un sentido de urgencia, pero debe evitar el pánico entre sus trabajadores. Resaltando la desaparición potencial del sindicato, pero a su vez articulando una visión obligada de oportunidad antes de que eso ocurra, Stern consigue el balance correcto.

UN SENTIDO DE URGENCIA

Ahora NUP, dirigida por Stern, está acelerando su campaña, esperando sacudir a los 16 millones que son miembros del movimiento obrero. La meta: hacer que los sindicatos crezcan de nuevo en una economía en la que el número de miembros ha caído 13 por ciento. Stern, quien dirige al sindicato más grande

y de mayor crecimiento de Estados Unidos, apuntaba alto: forzar a la federación a confrontar su malestar con cambios constitucionales cuando la AFL-CIO se reunió en 2004 para su convención de cada cuatro años. Él y los miembros de NUP no entraron en los detalles, pero ventilaron los temas por un año. La idea central era reducir los 60 sindicatos de la AFL-CIO a 15 o 20 megasindicatos poderosos, y a que se enfoquen a construir lo que ellos llaman densidad de membresía o porción del mercado de trabajo, en específico de las industrias, y por lo tanto darle a los sindicatos mayor influencia para tener más peso.

JUGADA MAESTRA

Salirse de la organización "madre" es un movimiento atrevido, y quizás el nuevo grupo no logre todas sus metas organizacionales. Pero al final, este movimiento tiene dos beneficios: intimidar a los competidores, que quizá se hagan para atrás un poco, y asegurarles a los colegas que es serio en la consecución de sus objetivos.

Capturar el liderazgo está también dentro del plan: John W. Wilhelm, expresidente de los trabajadores hoteleros y miembro de NUP, al parecer iba a contender contra Sweeney, quien quería ser reelegido en 2005. Pero el grupo encaró una pelea difícil. Algunos líderes decían que veían en Stern a una persona hambrienta de poder y arrogante, que hizo enemigos al perseguir a algunos trabajadores del sector público demandados por Gerald W. McEntee, presidente de la Federación Americana de Empleados Estatales, Municipales y de Condados (AFSCME, por sus siglas en inglés), con 1.4 millones de miembros. En una muestra de lo difícil que pudiera ser la contienda, el presidente del sindicato de carpinteros, Douglas J. McCarron, quien renunció a la AFL-CIO en un disgusto con las políticas de Sweeney en el 2001, se tragó su orgullo y el 24 de agosto le dijo al jefe de la Federación que regresaba a la AFL-CIO. Eso le permitiría obtener el voto de los 520 mil miembros para Wilhelm el siguiente verano.

Por el momento, todo el movimiento de trabajadores está obsesionado con poner a un demócrata de regreso en la Casa Blanca. Excluyendo eso, Stern y sus compañeros de NUP dicen que se enfocarán en echar para atrás la declinación del trabajo. "Lo que estamos haciendo en el movimiento sindical no está funcionando. Debe haber un cambio dramático", dice Wilhelm, quien es el número dos en la fusión entre los sindicatos costureros y hoteleros, llamada UNITE/HERE. "Después de las elecciones [de noviembre] vamos a tener un completo y vigoroso debate acerca de lo que vamos a hacer."

Nada menos que un profundo sentido de desesperación sobre el destino del trabajo organizado, es lo que mueve a Stern y compañía. Las fuerzas de la globalización que comenzaron a golpear las fortalezas de la manufactura en 1970 se han intensificado en años recientes con la producción fuera del país.

La membresía se ha reducido rápidamente también en las industrias de servicio. En todo, desde los minoristas hasta los servicios de salud o los oficinistas, la desregulación, la alta competencia y la mano de obra barata de los inmigrantes han forzado a los patrones a una incesante batalla para reducir costos, incluyendo salarios y beneficios.

La tan llamada "Wal-Martización" de la economía ha encendido esa tendencia. Muchas compañías se sienten presionadas a buscar los costos más bajos, aun si eso significa pagar salarios bajos. Los pagos en Estados Unidos se han deslizado de nuevo después de las ganancias en la década de 1990, más empleados han perdido la cobertura del seguro médico y se ha elevado la ansiedad de los trabajadores por los cambios laborales a nivel ejecutivo. "Si entiendes que los patrones están sujetos a presiones globales y tienen que mantener el incremento de las ganancias, tal vez provocaría que los empleados dijeran: 'sabes, no es mi interés votar en un sindicato'", dice Charles I. Cohen, un abogado laboral de Morgan, Lewis & Bockius LLP.

ENCONTRAR UNA NUEVA MISIÓN

El elevado poder corporativo también ha revisado el crecimiento de los sindicatos. Las elecciones de los sindicatos al día de hoy están tan desviadas que la mayoría ha renunciado a ellas. La mayoría de patrones jalan y detienen cualquier aparición de los sindicatos, utilizando cualquier cosa, desde juntas antisindicales hasta videos mostrando matones y golpeadores sindicales, lastimando a los trabajadores, respaldados por folletos y cartas a casa de los trabajadores. Mientras la mayor parte de estas tácticas son legales, las compañías despiden ilegalmente a quienes respaldan a los sindicatos en 25 por ciento de todas las elecciones, de acuerdo con estudios con información federal del investigador de la Universidad de Cornell, Kate Bronfenbrenner. Eso es el triple del porcentaje de la década de 1960. Así que las compañías a menudo incitan a los empleados en contra del sindicato, aun cuando un gran número de estadounidenses ha dicho en encuestas nacionales en las últimas dos décadas que se unirían a uno.

La mayoría de patrones están en desacuerdo con esa afirmación de que se unirían a un sindicato. Ven a los sindicatos más ubicados en la era industrial, con aquellas reglas rígidas y con poco que ofrecer en una época con una economía basada en el conocimiento y la alta tecnología. Ciertamente, la habilidad de los sindicatos para proteger el pago y los beneficios de los trabajadores ha disminuido de manera drástica, como se ve en la enorme pérdida de pensiones para trabajadores sindicalizados en la industria aérea y en la del acero.

"No creo que esas elecciones secretas hayan sido corrompidas por la gerencia. El problema es que los sindicatos han perdido su relevancia dentro del lugar de trabajo estadounidense", dice Andrew M. Kramer, abogado laboral en Jones Day, quien representa a patrones como General Motors Corp.

De todas formas, la intención de Stern de iniciar el trabajo viene de observar al SEIU y a otros tantos, tener éxito en convertirse en relevantes para los trabajadores, a pesar de obstáculos. A algunos observadores les parece que está jugando el rol del gigante sindical John L. Lewis, quien ayudó a crear el Congreso de Organizaciones Industriales en los años 30, cuando la Federación de Trabajo Estadounidense a la que pertenecía, parecía incapaz de ayudar a los trabajadores de las fábricas con menor talento. Lewis alentó a cientos de trabajadores del entonces poderoso sindicato minero —que dirigió 40 años— a que formaran uno de autos, acero y telecomunicaciones, principalmente porque sentía que su grupo no podría sobrevivir por sí mismo.

Stern ha tomado pasos similares, dejando el rumbo para una federación paralela del estilo de CIO, ya que la campaña para transformar el AFL-CIO, no rindió frutos. El SEIU recientemente puso un millón de dólares para ayudar a la Unión de Trabajadores de Alimentos a detener a Wal-Mart. Él está construyendo un músculo por separado, cerrando una sorprendente cantidad de 65 millones de dólares para elegir a John Kerry y hacer la atmósfera política más receptiva al regreso sindical. Stern ayudó a encontrar al comité político 527 más exitoso del partido demócrata, America Coming Together (América Avanzando Juntos), que encabeza el exdirector de políticas de la AFL-CIO, Steve Rosenthal (un amigo personal con quien ha compartido una casa en playas de Nueva Jersey por 25 años).

El SEIU tiene un canal de política dirigido a ciudadanos no sindicalizados, llamado PurpleOcean.org, moldeado después de un esfuerzo similar que lanzó la AFL-CIO en 2003. Stern le dijo a la convención: "Sabemos que aun si fortalecemos nuestras industrias ningún sindicato, incluyendo SEIU, puede tener éxito como una isla separada de su fuerza en un océano donde no hay sindicatos. Como el mayor sindicato, es nuestro trabajo ayudar a reconstruir la fuerza laboral de Estados Unidos".

CAMBIAR LA FORMA EN LA QUE OPERA

Como un hombre ambicioso e impaciente con la fachada de un corredor, Stern ha cambiado el SEIU en un remolino de actividad que piensa que otros pueden emular, si tienen la voluntad de cambiar la forma en la que operan. El SEIU duplicó su tamaño a 1.1 millones durante la época de Sweeney, en parte por el rol de Stern como Jefe reclutador (un trabajo que Sweeney le dio en los años más amigables).

Entonces Stern tomó las riendas y dio un latigazo más fuerte. En la convención del SEIU en el año 2000, persuadió a los delegados a establecer unas metas del gasto en reclutamiento para todos los locales: 20 por ciento de sus presupuestos, totalizando 80 millones de dólares. Y logró que vinieran con 50 millones de dólares más para los fondos de la organización.

Mientras tanto, Stern redujo la mitad del gasto de su sindicato, de 100 millones de dólares anuales, al crecimiento de la membresía. Entre todos, el SEIU y locales dedicaron 180 millones de dólares por año a la expansión, dice el vicepresidente de SEIU, Tom Woodruff. Eso es casi el doble del presupuesto anual de la AFL-CIO.

Ha funcionado, lo cual es una razón para que incluso los líderes sindicales con diferencias hacia Stern continúen respetándolo. Mientras en la mayoría de sindicatos salen miembros, el SEIU alcanzaría los 1.8 millones al finalizar 2004, con sólo 100 mil que provenían de fusiones con sindicatos más pequeños, dice Woodruff. Ningún sindicato está cerca de igualar ese récord. Stern también ha tenido éxito con minorías de menores habilidades y con inmigrantes en ocupaciones que crecen, como servicios de limpieza y ayudantes en hospitales. Esta integración a los sindicatos es un buen despegue de los hombres de blanco que históricamente estaban en los rangos y llenaban los sindicatos industriales.

JUGADA MAESTRA

El enfoque de Stern en pocas medidas selectas y estratégicas, le asegura que los miembros de su tripulación remen en la misma dirección. Y al dividir su plan en desafiantes, pero manejables fases, permite a sus seguidores tener un sentido de logro conforme alcanzan metas internas, como el objetivo del gasto en reclutamiento. De otra forma, su visión sería difícil, o quizá, imposible.

CONSTRUIR SU BASE

Mucha de la visión sindical de Stern está perfeccionada de su propia experiencia en batallar con sus empleados. Considere el caso del servicio de limpieza. El sindicato ha tenido por mucho tiempo su fortaleza en grandes ciudades como Nueva York, donde sus 50 000 empleados en oficinas ganan 18.57 dólares la hora. Pero cruzando el río Hudson, en Nueva Jersey, unos 10 000 trabajadores de limpieza no sindicalizados ganan 5.15 dólares la hora como salario mínimo, aun cuando son la misma gran cantidad de inmigrantes limpiando oficinas similares.

En el 2000, como parte de la campaña nacional de limpiadores, el SEIU hizo todo para firmar a los trabajadores de Nueva Jersey. El sindicato sólo representaba a 1 000 trabajadores de limpieza en Newark y había hecho poco para mantener el paso, al tiempo que el vuelo corporativo de Manhattan llevó a un

nuevo "boom" de oficinas al norte de Nueva Jersey. Stern sabía que no podía dirigir un típico esfuerzo de reclutamiento, un contrato de compañía de limpieza a la vez, cuando una empresa que solicitara un mayor pago sería rápidamente rebasada por las compañías no sindicalizadas.

Así que SEIU enfrentó a todos los mercados al mismo tiempo. En 11 condados de Nueva Jersey, le dijo a los contratistas que no necesitaban aumentar el pago hasta que el SEIU obtuviera el 55% de aquéllos en su área. El sindicato montó huelgas y *rallies* con los que deseaban ser miembros y tomó otras acciones para tratar de forzar a que los contratistas procedieran.

El primer objetivo de 55% fue alcanzado en el 2001, y los contratos tuvieron efecto. Para el final de ese año, el SEIU iba a representar a cerca de 70% de los trabajadores de limpieza en Nueva Jersey, cuyo pago ahora está arriba de 11.75 dólares la hora, más prestaciones. Mientras que todavía se queda corto del salario de Manhattan, el SEIU es suficientemente realista para saber que los precios menores en Nueva Jersey no pueden soportar el mismo pago.

Sin embargo, la sindicalización "ha sido benéfica para la industria porque no nos estamos recortando nosotros mismos, las rotaciones disminuyen y los trabajadores son más dedicados y leales", dice Mark Blackburn, vicepresidente de marketing en CSI Internacional Inc., una compañía privada de servicios en custodia de Red Bank, Nueva Jersey, que emplea a 2 000 trabajadores de limpieza en una docena de estados, y es el contratista mayor de SEIU en Nueva Jersey.

LA CANTIDAD DE AFILIADOS ES LA CLAVE

La campaña de limpieza está ayudando a los inmigrantes de bajos ingresos a alcanzar la aceptación general. Rita Cortés limpiaba oficinas en Nueva Jersey por el salario mínimo desde 1988. Cuando inició el contrato con el SEIU, su salario dio un brinco inmediatamente de 5.15 dólares la hora, a ocho dólares, más algunas prestaciones. En otoño del 2004, Cortés, de 54 años, quien ganaba 9.75 dólares como limpiadora en el turno de la noche en Secaucus, N. J., muy pronto subiría a 10.75 dólares. "Ahora mi esposo y yo podemos comer mejor y tengo tres semanas de vacaciones al año, lo que no que no tenía antes", dice Cortés.

Para Stern y sus colegas de NUP, la lección es elemental: los sindicatos no pueden elevar a los trabajadores a la clase media a menos de que controlen una parte del mercado laboral, ya sea geográficamente o por industria. Por lo tanto, su concentración está en la densidad de la membresía. No es suficiente, dice, incrementar los nombres absolutos. Los sindicatos deben pensar en forma estratégica, enfocándose en todas las áreas e industrias y coordinando los esfuerzos en contra de las fuerzas de mercado que llevan a las compañías a recortarse una a la otra.

Pocos líderes sindicales están en desacuerdo en un principio, pero sólo unos cuantos han tomado alguna acción. Muchos se molestan con la noción de que la AFL-CIO los forzaría a reclutar en industrias específicas, como Stern y los otros están sugiriendo. Pero el año pasado, en un papel blanco llamado *United We Win (Unidos vencemos),* Stern dio a conocer la estructura sobrepuesta y sin coordinación, y mostró cómo múltiples sindicatos representan a los trabajadores en la misma industria. Encontró que hay ocho sindicatos con una presencia significativa en bienes no duraderos como la industria del vestido, nueve en manufactura pesada como los automóviles, 13 representando a los trabajadores del gobierno y 15 en la construcción y la transportación. Si a Stern le salen las cosas como el quiere, habría uno o dos gigantes en cada sector.

Claramente, en una economía dominada por los gigantes corporativos, Stern y sus colegas en NUP argumentan que los sindicatos deben ganar en escala, también. Hoy en día, los pequeños dos tercios de los 60 sindicatos de la AFL-CIO, promedian menos de 60 000 miembros cada uno, muy poco como para producir un golpe en el mercado en la mayoría de los casos. Por el contrario, cuando SEIU fusionó a los limpiadores de Nueva Jersey al sindicato más grande y más rico de Nueva York, rápidamente pudo suportar el comprometer a 50 organizaciones y cinco millones de dólares al año en contrataciones.

Esto también ilustra la manera en que muchas contrataciones exitosas de los sindicatos ocurren hoy en día. En lugar de usar la elección sindical formal, supervisada por el gobierno federal, el SEIU obtuvo una mayoría de cada uno de los trabajadores de los edificios para firmar tarjetas de autorizaciones; un proceso conocido como revisión de tarjeta. El objetivo es sortear el poder de la gerencia para influir en la elección.

Un creciente número de sindicatos —incluyendo los Trabajadores de la Comunicación de América y la Unión de Auto Trabajadores, y en algún grado el SEIU, han cambiado a esas tarjetas en los últimos años.

No hay una cuenta oficial, pero los sindicatos enlistan entre 150 000 y 200 000 nuevos miembros al año a través de esas tarjetas contra sólo 70 000 a través de elecciones federales, de acuerdo con la AFL-CIO. Éste es el porqué la Federación ha lanzado una petición mayor para una legislación federal, requiriendo que los patrones reconozcan a los sindicatos a través de tarjetas de revisión. (Actualmente los empleados pueden hacerlo si lo desean, pero no están obligados.)

ESTILO DE LIDERAZGO

La ironía del ataque frontal de Stern sobre la AFL-CIO, es que Sweeney ha estado golpeando muchas de las mismas notas desde que se hizo cargo. ÉL llegó a la oficina después de que líderes frustrados se rindieron ante su predecesor, Lane

Kirkland, de quien pensaron se movía demasiado lento en contra del largo declive sindical. Sweeney ganó una elección muy competida al número dos de Kirkland, Thomas D. Donahue y llegó al poder insistiendo que los sindicatos dedicaran por lo menos 30 por ciento de sus recursos al reclutamiento de nuevos miembros.

A pesar de sus conflictos, Stern y Sweeney difieren más en estilo de liderazgo que en sustancia. Sweeney es un hombre tranquilo de suaves palabras que tiende hacia el consenso en lugar de la retórica. Pero su baja tendencia a halagar no ha hecho mucho para producir nuevos miembros. Las membresías se han hundido dos puntos porcentuales bajo su cargo, la misma cantidad que se dio bajo el cargo de Kirkland.

Stern, en contraste, tiene una personalidad activa e intensa que lo llevó roles de liderazgo desde temprana edad. Hijo de padres de clase media en los suburbios de West Orange, Nueva Jersey, obtuvo una educación en la Liga Ivy en la Universidad de Pennsylvania, donde participó en los movimientos estudiantiles. Se unió al SEIU a los 21 años como un trabajador social del estado y pronto se convirtió en jefe de sección. A los 29 había dado el salto al consejo ejecutivo del sindicato internacional; la persona más joven en lograrlo.

El sello de Stern por interesarse en las casas sociales embonó con las tradiciones de SEIU. Como un joven oficial del SEIU a inicios de la década de 1980, se unió a otros activistas en el sindicato para forzar a través de resoluciones controvertidas una oposición a la intervención militar de Estados Unidos en Latinoamérica. Más recientemente, lanzó el peso de sus sindicatos detrás de la campaña presidencial de Howard Dean, cambiando a Ferry sólo después de que Dean se quemó. También ha cultivado cercanas relaciones con un amplio rango de líderes sociales. (Su esposa, Jane Perkins, de quien se divorció, encabezó la red ambiental de Amigos de la Tierra en la década de 1990).

JUGADA MAESTRA

Un líder experimentado diseña su estilo para que embone con las circunstancias.

A través de todo esto, Stern perfeccionó sus habilidades organizacionales y su pensamiento estratégico. En 1995, dirigió los esfuerzos de Sweeney para ganar la presidencia de AFL-CIO (y limpiar el camino para su propia sucesión). El equipo que reunió para juntar votos ese año, maniobró de mejor manera que las fuerzas de Donahue, coordinando sus esfuerzos con camisetas amarillas con el eslogan de Sweeney y utilizando radios portátiles que le permitían al grupo de Stern tener comunicación constante mientras hacían el conteo en el piso de convenciones.

De todas maneras se necesitará a unos cuantos expertos para vender el mensaje a los 54 miembros del Consejo Ejecutivo de la AFL-CIO. Stern, con su lenguaje directo, ha irritado a un buen número de presidentes del sindicato, que lo perciben como alguien que sirve a sus propios intereses. Los críticos argumentan

—con cierta validez— que mucho del éxito en su reclutamiento viene de organizar fácilmente trabajadores del sector público en ayuda a la salud del hogar y cuidado de niños, y no de los difíciles empleados del sector privado, donde deben predominar si desean crecer de nuevo. Dos veces en meses recientes, durante juntas federales, los líderes laborales como R. Thomas Buffenbarger, presidente de la Asociación Internacional de Maquinistas, enfrentó a Stern por sus ataques a la AFL-CIO.

MALA SANGRE

En respuesta, Stern acordó no hablar de nuevo hasta después de las elecciones presidenciales de 2004. Aunque habló de sus ideas libremente con *BusinessWeek* a principios del mismo año, Stern rechazó incluso ser fotografiado para este artículo, aparentemente preocupado de que la historia enfocada en él pudiera molestar más a sus colegas.

Pero la mala sangre perdura. Buffenbarger dice que está tan en desacuerdo con la parcialidad de Stern, que renunciaría a la AFL-CIO. Edward J. McElroy, el nuevo líder de la Federación Estadounidense de Maestros, dice que va a escuchar pero permanece escéptico.

Mientras tanto, Sweeney está maniobrando para realizar un contraataque. Él comentó en un congreso en agosto de 2004 que establecería un proceso para discutir las ideas de NUP cuando llegara noviembre. Sweeney sacará su propia plataforma, comentan personas de adentro, incorporando muchas de esas ideas. (Sweeney declinó hacer comentarios.) “Habrá un enfrentamiento sobre todo esto el próximo verano” (en 2004), predice Joseph T. Hansen, presidente de los 1.4 millones de miembros del sindicato de trabajadores de la alimentación, quien dice que muestra simpatía con las metas de Stern, pero tiene algunas reservas.

También está el asunto de la sucesión. Cuando NUP emergió el año pasado, Sweeney rápidamente anunció que competiría de nuevo, sorprendiendo a muchos que pensaban se iba a retirar. Incluso algunos que lo respaldan no están seguros de que competirá de nuevo, aunque personas dentro de la oficina y la jefa de asuntos públicos de la AFL-CIO, Denise Mitchell, insisten en que lo hará.

El retiro de Sweneey abriría la puerta al secretario del tesoro de la AFL-CIO, Richard L. Trumka, un fiero expresidente minero de 55 años que ha sido subutilizado por el equipo de Sweeney pero que mantiene un fuerte apoyo de parte de los sindicatos industriales. Un posible compromiso: un boleto de unidad con Wilhelm y Trumka, quienes han sido buenos amigos por años.

Las enredadas políticas en este grupo cerrado —la esposa de Stern trabajó recientemente como asesora de Sweeney en asuntos ambientales— hacen que el resultado de cualquier batalla por el liderazgo sea impredecible. El presidente de la

CWA, Morton Bahr, un estadista antiguo de la Federación, se opuso a Sweeney en 1995, argumentando que una lucha de poder era mala para el movimiento sindical, aun si estuviera de acuerdo con los objetivos de Sweeney. Piensa lo mismo el día de hoy y dice que respalda los inconvenientes, pero está de acuerdo en que la NUP plantee urgentes cuestionamientos. "Escucharé lo que propongan, pero no estoy listo para rasgar a la institución con objeto de rehacerla", comenta.

Si Stern y sus amigos de NUP no pueden persuadir lo suficiente a los líderes de que los sindicatos están cerca de la extinción, el último recurso quizá sea formar un nuevo movimiento sindical a la John L. Lewis. Por el momento, la amenaza es sólo una forma de provocar un sentimiento de crisis. Y parece que está funcionando. Los sindicatos estadounidenses están equilibrados para un debate interno que tiene un amplio rango, mayor a cualquiera que han tenido en décadas. Aunque es todavía es temprano, un posible resultado es un movimiento sindical fuerte y con más militantes. Si eso sucede, los patrones podrán sentir mayor presión para compartir con los trabajadores mayores ganancias. De cualquier manera, el movimiento sindical de Estados Unidos se dirige a una época turbulenta.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Traer nueva vida a una organización que está luchando por adaptarse a las difíciles condiciones del mercado que resultan de la globalización y la consolidación.

LA SOLUCIÓN

Instalar un sentido de urgencia, pero seguirlo de cerca con un plan detallado para lograr su visión.

MANTENER LA VICTORIA

Empezar cuidadosas sesiones de planeación para evitar la confusión que caracteriza el propio ascenso de Stern al poder.
Evitar futuros conflictos y peleas, ya que distraerá a la organización de sus metas más críticas, como incrementar la densidad de sus miembros.

9

JAMIE HOUGHTON: DE REGRESO DE LA ORILLA EN CORNING


© Michael Grecco

ESTRATEGA

Seis años después de dejar el negocio familiar, Jamie Houghton regresa del retiro para tratar de salvar al "bebé de su abuelo". Se necesitará más que genética y linaje para rescatar el legado familiar de 150 años y revivir la esperanza en el futuro.

Esta historia de portada de 2004 por William Symonds ofrece en exclusiva la historia interna de Corning Inc.

PLAN DE ACCIÓN

Regresar a una compañía que estuvo al borde del fracaso sin eliminar a los ejecutivos que estuvieron ahí en primer término.

Invertir en nuevas tecnologías sin lastimar sus negocios existentes.

Apostar al futuro con mayores inversiones en investigación y desarrollo que, a pesar de obstáculos, tienen un potencial revolucionado.

Asegurarse de que se prepara un sucesor y esté en su lugar para llevar la visión familiar.

ENCARANDO UNA FUSIÓN

A principios del 2002, James J. O'Connor, el director externo líder de Corning Inc., calladamente comenzó una campaña para reemplazar al CEO John W. Loose. Ese malestar no fue escuchado en Corning, que por más de 150 años había sido dirigida por descendientes del fundador Amory Houghton. "Pero sentí que el negocio estaba en una fusión, y el tiempo se acababa", dice O'Connor. Sólo dos años antes, Corning había sido líder de la alta tecnología con siete mil millones de dólares en ventas y un valor de mercado de 100 mil millones de dólares. Pero ahora, numerosos problemas agobiaban a la industria de las telecomunicaciones, dividiendo las ventas a más de la mitad, bajando las acciones 95 por ciento e incrementando el temor de que Corning —una de las compañías estadounidenses más antiguas e innovadoras— no sobreviviera.

Para tener una oportunidad "necesitamos alguien al frente con quien todo el mundo puede tratar", dice O'Connor. Desde la perspectiva del Consejo, sólo había un candidato con credibilidad: el CEO retirado James R. Houghton, de 68 años, quien, después de 13 años de estar al frente, le había dado el cargo a un externo en 1996.

Después de que el Consejo lo buscó, Houghton fue a ver a su hermano mayor, Amory, a sus oficinas en Market Street en Corning, Nueva York, a dos cuadras de las oficinas generales de la compañía.

"Jamie, en particular, no quería hacerlo", recuerda Amo, como se le conoce en el pueblo. Jamie estaba absorto ante el destello de una segunda carrera en el mundo del altruismo, sirviendo como presidente del Museo Metroplolitano de Arte y como "compañero senior" de Harvard Corporation, el grupo supersecreto que gobierna a la importante universidad estadounidense. Pero con la conversación entre hermanos, Jamie se dio cuenta de que debía responder al llamado, así como Amo había llegado a encabezar la recuperación, después de las inundaciones en Cornie por el huracán Agnes, en 1972.

Sabía que la gente del pueblo diría: "Los Houghton han estado aquí por mucho tiempo. Lo van a arreglar."

"TENDREMOS ÉXITO"

De seguro, Houghton electrificó la compañía y a su pueblo de origen, con su discurso en la junta anual unas semanas después. Comparó el predicamento de Corning con los días más oscuros de la Segunda Guerra Mundial y el rol de Winston Churchill. Votó porque Corning se reinventara a sí misma, como la generación anterior había inventado la tecnología para producir en masa el invento de la luz de bulbo, de Thomas A. Edison, los tubos de vidrio que encendían el crecimiento de la televisión, la fibra óptica, que recientemente había hecho posible el Internet.

"Confío en la victoria", concluyó. "Tendremos éxito." Días después, carteles y botones con la leyenda "Venceremos", se veían por todas partes.

A pesar de la brava actitud, Houghton sabía que el éxito estaba lejos de ser una garantía. Ese verano, los fondos de inversión apostaron en contra de Corning, casi hundiendo sus esfuerzos de recolectar el dinero que necesitaba para mantenerse a flote.

Houghton tuvo que acabar con su negocio mundial de fibra óptica y dejar el negocio de fotones entero, aunque ésa había sido la esperanza más brillante en la bonanza de las telecomunicaciones.

Recientemente tuvo que recortar la nómina a la mitad, alrededor de 20 000 empleados, para salvar dos mil millones de dólares. "Hemos pasado por una etapa peor que la Gran Depresión", dice Thomas E. Nettleman, gerente de la planta de fibra óptica que le queda a Corning, en Wilmington, Carolina del norte.

La sobrevivencia de Corning no estaba en duda. Es verdad que el mercado de fibra óptica, el mayor negocio de Corning, permanecía en depresión. Corning reconoció entonces que esas condiciones persistirán hasta más allá del 2005. En 2004 la compañía anunció que tomaría 2 800 millones de dólares en cargos en documentos en contra de las ganancias del tercer cuatrimestre, relacionadas principalmente a una carta de buena voluntad y en activos en el negocio de las telecomunicaciones.

De todas formas, en la primera mitad del 2004, las ventas aumentaron 21 por ciento y Corning ganó 163 millones de dólares, una buena transformación de los más de siete mil millones en pérdidas que tenía desde el 2000. En 2004 Houghton había reducido la deuda casi a la mitad, a 2 700 millones de dólares. Y decía tener un repuesto para la fibra: Corning es el productor líder del vidrio ultradelgado para pantallas de cristal líquido (LCD, por sus siglas en inglés) para monitores de computadoras y televisiones.

JUGADA MAESTRA

Houghton se ha enfocado en la fe de la compañía, abandonando su camino para continuar su gloria personal. En muchas empresas familiares es difícil separar lo ejecutivo de los negocios, pero el extraordinario compromiso de Houghton demuestra que está preocupado por asegurar el bienestar de sus empleados, no sólo el nombre de su compañía.

INVERSIONES CONSIDERABLES

Durante su anterior periodo como CEO, Houghton nutrió el negocio del LCD a pesar de los años de pérdidas. Ahora esa inversión está redituando. Se espera que la demanda total del vidrio LCD se triplique para el 2008, dice Paul Semenza, vicepresidente de la investigadora de mercados ISuppli Corp., de El Segundo (California).

Corning equipa a más de la mitad del mercado de LCD y tan sólo en 2004 Houghton invirtió 800 millones de dólares para levantar su capacidad, triplicando el gasto del 2003. El LCD es la principal razón por la que Corning se ha recuperado más rápido que los jugadores en sólo telecomunicaciones como Nortel Networks Corp. y JDS Uniphase Corp. Antes de que se anunciara la reducción de fibra óptica, las acciones de Corning se comercializaban alrededor de 11 dólares. Eso estaba arriba de 1.10 dólares a finales del 2002, pero mucho por debajo de su récord de 113 dólares en septiembre del 2000.

Corning quizá no vuelva a ver nunca esas elevadas alturas de nuevo. Para seguir creciendo a su paso actual, Houghton debe superar retos formidables. Al desenredar sus negocios de utensilios de cocina y servicios de la salud en los años 90, Corning cambió la estabilidad por un crecimiento más rápido. Houghton apostaba a que sus científicos podían resolver algunos de los problemas más espinosos que enfrentaba la sociedad, como construir una célula para combustible que pueda revolucionar la generación de electricidad. Eso requiería considerables inversiones en investigación y desarrollo, 344 millones de dólares el año pasado, y 11 por ciento de las ventas. Y puede tomar años ver resultados en esa clase de investigación y desarrollo. Corning perdió dinero durante 17 años al invertir en fibra óptica, antes de que el mercado despegara.

Mientras tanto, Corning debe tener cuidado de que no termine con un exceso de capacidad de LCD, como sucedió con la fibra. Las otras dos grandes apuestas de Houghton son en tecnología, para llevar fibra de alta velocidad a los hogares y oficinas, y filtros de cerámica que puedan reducir dramáticamente las emisiones de los motores de diésel. Ambos proyectos seguían perdiendo dinero. Y debido a esas grandes inversiones en investigación y desarrollo y producción de LCD, decía Corning que podrían gastarse hasta 100 millones de dólares en efectivo ese año. “Necesitan generar efectivo para regresar a una clasificación de grado de inversión”, decía Robert Schulz, director de Standar & Poors. La clasificación que le da a los bonos es de BB+, un rasgo menor al grado de inversión.

PREPARANDO AL SUCESOR

Quizá lo más intimidante sea que Houghton debe pasar su cargo a un nuevo líder que pueda construir a partir de su legado. Curiosamente, los ejecutivos que ha colocado en los mejores puestos para hacerse cargo, son los mejores para avanzar con Corning, alejados del precipicio. Una cosa es segura: tiene que salir de la familia porque no hay deseo dentro de ellos de aspirar al cargo. Para una compañía que ha buscado a los Houghton para dirigirla la mayor parte de su historia, esa es una propuesta que preocupa.

Houghton fue preparado para su rol desde el nacimiento. Cuando era niño, primero se levantaba de su cama, en la mansión de su familia conocida como "El Montículo", y miraba por la ventana hacia la planta de Corning, que se extendía cuadras atrás. En la mesa del comedor, su padre, el señor Amory Houghton, nieto del fundador que dirigió Corning en la mayor parte de las décadas de 1930, 1940 y 1950, los instruía a él y su hermano Amo en las recompensas de invertir "capital paciente" en tecnologías de alto riesgo. Al mismo tiempo, los muchachos aprendieron a mezclarse con los trabajadores de Corning al asistir a las mismas escuelas. Comenta su esposa, Maisie: "Corning no está en su sangre, es su sangre."

Para estar seguro, eventualmente Houghton fue enviado a la preparatoria en St. Paul, en Concord, Nueva Hampshire, la misma escuela a la que asistió el candidato presidencial demócrata, John Kerry.

Posteriormente siguió una larga línea de Houghton en la Universidad de Harvard; incluso hay una biblioteca Houghton en la Universidad.

Entonces, después de un primer año desastroso en la Escuela de Negocios Harvard, coqueteó con la idea de que había vida más allá de Corning y obtuvo un trabajo en Goldman, Sachs & Co. Pero en 1962, después de obtener su grado de maestría y decidir que no quería pasar los siguientes 30 años de su vida en Wall Street, se unió a Corning. Pronto lo mandaron a la planta de Danville, Kentucky. Posteriormente lo mandaron a Europa y ayudó a la entrada de Corning en los mercados globales.

En 1983, a la edad de 47 años, Jamie sustituyó a Amo como CEO. "Estábamos casi en el punto de equilibrio, y la despensa estaba vacía", recuerda. Así que se salió de las operaciones del bulbo de luz a la vez que promovía negocios más promisorios como la fibra y las pruebas médicas. "Tiene un gran olfato para los negocios", dice Amo. Durante su mandato de 13 años, Jamie más que triplicó las ventas a 5 300 millones de dólares, y duplicó el retorno de la inversión en 17 por ciento.

UN LLAMADO AL SERVICIO PÚBLICO

Entonces, en 1993, un accidente casi fatal pareció reordenar las prioridades de Houghton. Fue atropellado por un coche cuando caminaba bajo la luz tenue de Williamsburg, después de una junta con el Consejo. Pasó semanas en el hospital. Después de tres meses, se presentó a una junta en silla de ruedas. "Estaba pálido y cansado, aunque de buen humor", recuerda el director Gordon Gund. Sin embargo, ya no pudo jugar golf o esquiar, y hoy en día continúa caminado con un bastón. Y debajo de ese valeroso frente: "Estoy seguro de que el estar a punto de morir, lo cambió internamente", dice Amo.

En 1996, cuando cumplió 60 años, Houghton le dijo al Consejo que ya había tenido suficiente. El servicio público siempre había sido parte del credo familiar.

Así que, como su padre, quien sirvió como embajador en Francia en la época del presidente Dwight D. Eisenhower, y Amo, un miembro republicano en el Congreso, Jamie tenía la cosquilla de dejar su marca más allá de Corning.

UN SUCESOR ELEGIDO A MANO

El sucesor que eligió directamente fue Roger G. Ackerman, quien rápida y radicalmente reformó a Corning. Apuró los maduros negocios de pruebas médicas y el de consumos CorningWare, mientras que llevaba la fibra óptica al máximo de su capacidad. Simultáneamente se embarcó en una estrategia parea hacer de Corning un gran jugador en el atractivo negocio de las telecomunicaciones fotónicas, que incluye láser y amplificadores para desplazar luz a través de la fibra. El problema fue "que no inventamos todos los componentes principales en los fotones, y eso significó que no teníamos la misma ventaja competitiva que teníamos con la fibra", dice el presidente de Corning, Wendell P. Weeks.

Eso forzó a Corning a adquirir mucho de lo que necesitaba. En poco menos de un año gastó 10 000 millones de dólares para comprar 10 o más compañías. Wall Street —dentro de la fiebre de las telecomunicaciones— de repente vio a Corning con nuevos ojos.

A principios de 1999 "no había un solo analista de telecomunicaciones cubriendo a Corning", recuerda Katherine M. Dietz, en aquel tiempo responsable de las relaciones con los inversionistas. Pero después de que Corning anunció su gran adquisición de fotones a finales de 1999, "las juntas con inversionistas sólo eran con gente de pie". En menos de un año, las acciones se dispararon de 25 a 113 dólares.

Ackermnan ignoró la advertencia de Wall Street de abandonar el resto de los negocios de Corning que eran de telecomunicaciones, así como la presión de pagar 40 000 millones de dólares para comprar SDL, un productor de bombas de láser. En cambio, SLD fue comprada por JDS Uniphase, el trato que más adelante desencadenó una de las grandes separaciones de la industria. De todas formas, como muchos en la industria, Ackerman era exuberante. En el 2000 predijo que en los próximos cuatro años, las estaciones de telecomunicaciones se expandirían "17 veces en norteamérica solamente", un pronóstico que se probó era inexacto.

En 2001, Ackerman se retiró de CEO y le dio el puesto al entonces presidente Loose, un veterano con 36 años en Corning. No pasó mucho desde que asumió el cargo para que los resultados se cayeran del mercado. Al comienzo del año, Corning predijo que las ventas de sus fotones se duplicarían a mil millones de dólares. En abril, el pronóstico se redujo a crecimiento de cero.

Con las ventas en caída libre, se forzó a Corning a cancelar una deuda de 5 100 millones de dólares de sus recientes adquisiciones.

El Consejo se volvería poco accesible. Cuando Ackerman se retiró, O'Connor le preguntó a Houghton —quien permanecía en el Consejo desde su retiro— que si se convertía en el "presidente no ejecutivo". Pero Loose no era capaz de de contener un pánico creciente conforme la crisis se hacía más profunda. "Había una preocupación de bancarrota en la mente de todo el mundo", dice Dietz. En abril del 2002, el Consejo ya había visto suficiente y unánimemente respaldó el regreso de Houghton como CEO. Incluso Loose, quien insistía en renunciar por "razones personales", apoyó el cambio. "Mi objetivo en la vida no era ser CEO", comentaba en 2004. "Y sentí que no había alguien mejor para dirigir la compañía que Jamie."

EJECUTIVOS, LIMPIEN SU DESORDEN

Internamente, Houghton estaba muy molesto. "Alguien realmente se equivocó", recuerda que lo pensaba. "Así que formemos a cada uno contra la pared y veamos a quién le disparamos." Estaba especialmente furioso por el daño a la cultura de Corning. "Habían dividido a la compañía en muchos sentidos y había muchas críticas a espaldas de los demás y muy poco trabajo en equipo", comenta. Y la arrogancia del grupo de telecomunicaciones era insoportable. "Las personas que dirigían la ola (o que creían hacerlo) era los reyes de la montaña." La respuesta de Houghton fue regresar a un estilo de administración en equipo. Inmediatamente reconstituyó la estructura del Comité Administrativo que utilizó para gobernar Corning en su primera etapa, formado por los siete principales ejecutivos. "Les dije que íbamos a estar juntos todo el tiempo, y que 95 por ciento de lo que decidiéramos, lo haríamos juntos."

El problema era que Houghton debía lograr este cambio con los mismos ejecutivos que habían servido bajo las órdenes de Loose. Con Corning en esos caminos horribles, el reclutar a externos estelares hubiera sido difícil, si no imposible. También sabía que en una compañía dominada por prisioneros, los externos que llegaran con la espada lista para cortar cabezas, habrían de alinear a la fuerza laboral, causando que mucha de su mejor gente saliera. Así que en lugar de despedir a Weeks, quien se había echo cargo de todo el negocio de comunicaciones ópticas de Corning, Houghton lo ascendió a presidente. "Necesito que nos dirijas y nos saques de este dilema en el que nos ayudaste a entrar", le dijo al ejecutivo que se quedó pasmado. De manera similar, ascendió a vicepresidente a James B. Flaws, quien había sido el CFO que había ayudado a negociar y arreglar un financiamiento por billones de dólares en acuerdos en el negocio de fotones, que ahora casi no tenían valor.

JUGADA MAESTRA

Pocos ejecutivos asumen responsabilidad por las unidades sin tomar la oportunidad de construir sus propios equipos. En el caso de Houghton, Corning estaba en crisis, y no podía afrontar el riesgo político de desanimar a una fuerza laboral que ya estaba desmoralizada. En cambio, fortaleció a los ejecutivos que habían sido responsables del problema para que cambiaran las cosas y se redimieran a ellos mismos en el proceso.

AYUDA CORPORATIVA

La prioridad urgente de Houghton era simplemente sobrevivir. En CNBC, un cínico comentó que "una orden de no resucitar" se colocaría en las acciones. Houghton aprobó una oferta equitativa para aumentar 500 millones de dólares. Para los fondos de compensación, pareció una táctica desesperada y disminuyeron la acción drásticamente, bajándola a 1.50 de los cuatro dólares a principios de ese mes. Eso forzó a Corning a emitir 300 millones de acciones para obtener 500 millones de dólares, diluyendo fuertemente los bonos. La marea no cambió hasta noviembre, cuando Corning decidió vender su negocio de lentes de precisión, el líder mundial en sistemas de lentes para proyección en televisión, a 3M por 850 millones de dólares en efectivo. Aunque Loose ya había anunciado profundas disminuciones, se necesitaba más para detener el sangrado. La mayoría se enfocó a la fibra y los fotones. En ese otoño, Houghton redujo a sólo una planta de operación de fibra, de cinco que tenían. Aunque esas plantas estaban lejos de la parte alta del estado de Nueva York, el pueblo de Corning también perdió 3 500 empleos de alto nivel.

Porque Houghton continuaba viviendo en su expandidas 115 acres, arriba del pueblo, después de que se retiró en 1996, estaba dolorosamente al tanto del impacto. Durante el "boom", el mercado local de Corning había explotado, y una subdivisión con grandes casas promediando 300 000 dólares, triplicando el precio promedio del área, brotó cerca de los laboratorios de investigación de la compañía. Afuera de las oficinas de Houghton en Market Street , cada tienda estaba llena de bullicio. En el edificio del Sindicato, supuestamente muchos obreros se habían enriquecido, al menos en el papel, y había bromas sobre ellos de que se "sentaban en la mesa de los millonarios".

Después del choque, en Market Street se veían locales vacíos. Las casas estaban abandonadas a medio construir, y los papeles de las ganancias se evaporaron, en un pueblo de verdaderos creyentes, virtualmente cada uno enrolló las acciones. Houghton insistió en que la compañía saliera de su camino para ayudar a aquellos que habían sido cesados. "Es muy difícil caminar por las calles y obtener un empleo en Cornington, Nueva York", comenta. "No hay nada ahí."

Así que la compañía le dio a la mayoría de los trabajadores asalariados por lo menos cinco meses de indemnización y les ofreció extensiones en los beneficios de

su seguro, elevando el costo de los despidos a más de mil millones de dólares.

Houghton se enfocó por incrementar el crecimiento. El mercado más promisorio de Corning es el vidrio LCD, que espera rebase a las telecomunicaciones como el negocio más grande de la compañía. Esto ha continuado, y Corning y su proyecto conjunto con su socio coreano, Samsung, controlan 58 por ciento del mercado mundial de vidrio LCD, dice Ross Young, CEO de la investigadora Display Search de Austin, Texas; y también casi tres cuartos de los grandes paneles con altos márgenes que son más deseables para producir televisiones. Hay oportunidad de que las grandes pantallas de televisión —de 40 pulgadas— cambien a plasma y tecnologías de proyección. Al menos durante 2004, LCD permaneció dominante en las pequeñas televisiones, que fueron la mayoría en el mercado.

> **JUGADA MAESTRA**
>
> Corning Inc. y Corning, New York, son simbióticas. Aunque el pueblo depende de la compañía para subsistir, el éxito de la compañía como una industria innovadora requiere una fuerza laboral apasionada y comprometida. Houghton sabía que cuando se recuperara la economía, Corning necesitaría expandirse y eso,especialmente en el pueblo de la compañía, el comportamiento anterior de Corning estaría fresco en la mente de la gente. Y para él, tratar correctamente a su gente es simplemente hacer lo correcto.

OBSERVAR LA DEMANDA DEL MERCADO

Cautelosos para no repetir la debacle de la fibra, los ejecutivos de Corning en 2004 juraron ser más escépticos del "boom" de LCD. La compañía estaba haciendo entonces sus propias investigaciones de la demanda de los paneles de televisión lisos LCD y pantallas planas para monitores, para asegurarse de que no se adelantaran a la demanda real. Sin embargo, algunos expertos se preocupaban de que la "bomba de cristal" se estuviera desarrollando, con exceso de capacidad y caída de precios. Display Search's advertía que los fabricantes de vidrio plano rápidamente aumentaban su capacidad sin tomar en cuenta la demanda del mercado. En agosto de ese año, esos miedos llevaron las acciones de Corning a una disminución de dos dólares o 17 por ciento. Pero Flaws insistía en que Corning no había visto ninguna disminución y que a inicios de septiembre de 2004 predijo que la demanda de su vidrio subirá un 70 por ciento ese año, más alto que las expectativas iniciales.

Las otras grandes inversiones de Corning parecen más riesgosas. Houghton cree que el mercado de las emisiones de diésel explotará en el 2007, cuando las difíciles regulaciones por un aire limpio comiencen. Dice que el filtro de cerámica de Corning —similar a los sustratos que inventó para los convertidores catalíticos de los autos— puede remover hasta 90 por ciento de hollín y otras emisiones de diésel de camiones de trabajo pesado. Y apuesta a que lo anterior duplique los

negocios ambientales de la compañía (400 millones de dólares) para el 2009. Pero, primero, Corning debe vencer a la tecnología alternativa de sus rivales japoneses.

El mayor problema para Corning en 2004 es que el negocio de la fibra se mantenía sin movimiento alguno, casi 75 por ciento debajo de lo que alguna vez alcanzó. "Ese sería el albatros", dice John Slack, un analista de Morningstar Inc., quien recomienda "venta" de acciones. Aún entonces, Corning aceptaba que el precio de la prima del mercado de la fibra no revivirá pronto a los niveles que se esperaban. Esta visión más pesimista forzó a que la compañía anunciara un cargo de 2 800 millones de dólares, incluyendo una cancelación de una expansión de su ahora planta de fibra de naftalina en Concord, Carolina del Norte. Houghton consideraba que las compañías en telecomunicaciones invertirían bastante para llevar la fibra directamente a los hogares y a las oficinas con objeto de ofrecer internet de alta velocidad, HDTV y otros servicios de banda ancha. Pero en el futuro cercano, la fibra sería un lastre en los resultados de Corning.

Quizás el desafío restante más desalentador era asegurarse de dejar un sucesor que pudiera cumplir con su visión. Houghton no cree que los CEO deban anunciar su retiro con anticipación, y él no lo iba a hacer. Pero cuando llegó el momento, Weeks era el que encabezaba a los candidatos. Quizá parezca una elección sorpresiva, pero los que lo apoyan confían en que aprendió de su experiencia desastrosa. "Lo convirtió en un mejor ejecutivo", dice Vincent Dupont, un analista de Alliance Capital Management LP, dueña de acciones de Corning. De todas formas, con la apariencia juvenil de Weeks a sus 45 años, no le apura estar en ese cargo. "Espero que no sea por un tiempo", comenta.

JUGADA MAESTRA

Entregar el reino a los ejecutivos a quienes Houghton les permitió —forzó a— ir al purgatorio de casi estar en bancarrota, les asegurará un seguimiento más cuidadoso de las inversiones necesarias para crecer, y la cultura que a Hougthon le costó tanto trabajo reinstalar.

Cuando llegue el momento, será la verdadera prueba del sobresaliente regreso de Jamie Houghton. Su primer retiro terminó abruptamente cuando un miembro que no era de su familia casi lleva a Corning al borde del precipicio. La próxima vez, no estará de regreso. Les tocará a los externos llevar el legado de Jamie, Amo y sus ancestros.

Desde que se publicó la historia, la recuperación de Corning de su casi momento de muerte, continúa ganando fuerza, principalmente por su rápido crecimiento del mercado de LCD. En el 2005, las ganancias se levantaron a 585 millones de dólares, de una pérdida de 2 200 millones en 2004 (atribuida

a los cargos especiales que se comentan en este artículo). Excluyendo esos cargos, las ganancias de Corning se duplicaron en el 2005. En respuesta, las acciones de Corning crecieron alrededor de 22 dólares a finales de agosto, lo doble del nivel de cuando esta historia se iba a publicar. Mientras tanto, con la recuperación de Corning en buen camino, Houghton le pasó el cargo de CEO a Wendell Weeks en abril del 2005. Houghton continúa como presidente.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA
Rescatar una compañía cuyas operaciones son un desastre, y todavía peor, su cultura está completamente rota.

LA SOLUCIÓN
Invertir en investigación y desarrollo para mantener su rol como una compañía innovadora en tecnología, pero sabiendo cuándo reducir las pérdidas.

MANTENGA LA VICTORIA
Crear un plan de sucesión que establezca los cimientos del crecimiento y salvaguarde la cultura corporativa.

10

T.K. KURIEN: WIPRO TOMA UNA PÁGINA DEL LIBRO DE JUGADAS DE TOYOTA



© Atul Loke/Asia-Images

ESTRATEGA

Como líder de la unidad de *outsourcing* de proceso de negocios, T. K. Kurien encara la intimidante tarea de hacer más eficiente las operaciones para un rango amplio de procesos de negocio. Tiene éxito con una táctica poco común: aplica lecciones de robots para la gente que otorga servicios.

En este artículo de 2005, Steve Hamm revisa cómo Wipro emuló a la armadora de autos japonesa.

PLAN DE ACCIÓN

Aplicar las lecciones de diferentes industrias aunque no parezcan tener relación con la suya.

Encontrar la manera de enfocarse y motivar a la joven fuerza laboral.

Encontrar alternativas. Reaccionar rápido cuando las iniciativas del cambio se pongan al revés.

Diseñar el estilo de comunicación para organizar el trabajo en equipo; explicar los por qué y mantener conectados a los empleados.

TODAS LAS REGLAS CUENTAN

En el transcurso del 2004, los ejecutivos de Wipro Ltd. le echaron un vistazo al interior de una planta armadora de Toyota. Durante una visita guiada a la fábrica que produce los modelos Corolla, cerca de las oficinas generales en Bangalore, India, los ejecutivos de Wipro esperaban recoger algunas nuevas ideas para sus negocios de desarrollo de software y manejo de clientes en operaciones de respaldo de oficina.

Había muchas operaciones por aprender, pero para Sambuddha Deb, jefe de la oficina de calidad de Wipro, una sobresalió. Deb comenzó a tomar un atajo cuando el camino de seguridad pintado en el piso de la compañía dio un cambio considerable. El gerente japonés que iba atrás de él lo alcanzó, lo tomó de los hombros y gentilmente lo regresó al camino de seguridad. El mensaje: todas las pequeñas reglas cuentan. "Ellos tenían esa clase de disciplina. Es parte de su naturaleza", se maravilla Deb.

Antes del *tour* a Toyota, Wipro estaba luchando por estar de regreso en los servicios de respaldo a oficinas. Puede sonar raro: con 1 700 millones de dólares en ganancias, 42 000 empleados y acciones comercializadas en Estados Unidos que han avanzado 230 por ciento en dos años, Wipro es la personificación de la revolución de la tecnología de la información en India. No sólo es líder en desarrollo de software, también es pionero en el *outsourcing* de procesos de negocio, donde se hace de todo con los clientes, desde realizar operaciones contables, hasta procesar aplicaciones de hipotecas. En ese negocio, la compañía era respetada por sus bajos precios y dependencia, pero el trabajo era muy intensivo. Wipro no estaba haciendo lo suficiente para mejorar la manera en que mejoraban los negocios de sus clientes.

TOYOTA COMO MODELO

Esa una razón por la que Wipor decidió usar a Toyota como modelo para supervisar sus operaciones. Su objetivo es hacer del proceso de negocio algo tan simple como, fácil y reaplicable como la forma en que Corolla lo hace en esa línea de ensamble de Bangalore, cada 5.3 minutos. En un movimiento sin precedente, Wipro hizo el truco de trasladar los exitosos principios de manufactura de Toyota al reino de los servicios. "Lo que hacemos es aplicar en la gente tecnología y procesos para resolver un problema de negocios", dice Kurien, el jefe de la unidad de *outsourcing*, donde trabajan 13 600 personas.

Ahora, las operaciones de papelería y procesos en Bangalore, Pune y Chenai, recuerdan de manera cercana a la planta de Toyota.

Día y noche, miles de jóvenes ansiosos hacen largas filas en tablas modeladas en una línea de ensamble. Anuncios colgados en los pasillos describen qué proceso se lleva a cabo –recepción de cuentas, viajes, entretenimiento y demás. Líderes de equipo como P.V. Priya, quien supervisa las reclamaciones médicas en Bangalore, establecen objetivos con sus colegas al comienzo de cada cambio. Al igual que en la fábrica de Toyota, pantallas electrónicas pegadas en la pared se cambiarán de verde a rojo, si las cosas salen mal.

JUGADA MAESTRA

Aunque sus tácticas de manufactura adaptada sin duda harán maravillas, Kurien no debe olvidar que los empleados de Wipro necesitan un tipo diferente de mantenimiento que el de los robots de Toyota; uno que incluya incentivos, elogios y dirección; en pocas palabras, motivación.

EFICIENCIA VISUAL

Esta veneración con la eficiencia estilo Toyota ahora permea la industria tecnológica de la India. Las compañías de la India ven un espíritu similar en la armadora de autos japonesa. Como ellos, Toyota, estuvo forzada a clavar su camino a los negocios globalizados con precios bajos y una pasión por la calidad. Esa clase de compromiso es la clave para convertirse en la oficina respaldo de cientos de compañías occidentales, haciendo más rápida la transferencia de miles de trabajadores a lugares fuera de esos países. "Si las personas de la India lo hacen bien, además de sus bajos precios, pueden convertirse en difícil competencia", dice Jeffrey K. Liker, un profesor de negocios de la Universidad de Michigan y autor del libro *El talento Toyota* (McGraw-Hill, 2006) que trata de las técnicas de producción de Toyota.

Piense en cualquier trabajo que se pueda hacer de manera remota, por computadora o teléfono, y estará viendo un trabajo que puede hacerlo una persona de la India. El *outsourcing* de los procesos de negocios o BPO (por sus siglas en inglés), incluye el manejo de los centros de llamadas de los clientes, contabilidad, recursos humanos, etcétera. Las compañías de servicios de nivel en India, no sólo desempeñan correctamente estos trabajos. Demuestran cómo debe dirigirse una compañía del siglo XXI. Tienen una fuerza laboral globalizada, operaciones muy eficientes y una dedicada devoción por el servicio al cliente.

Esta industria emergente está ayudando a India a lo largo del camino a construir una economía de clase mundial. Ya ofrece trabajos relativamente bien pagados para más de 300 000 personas. Alguien de 23 años puede ganar siete mil dólares, suficientes para comprarse una moto, o un auto Corolla, para viajar con estilo por las populosas calles de Bangalore. La industria hindú de BPO creció

40 por ciento, a 5 800 millones de dólares en el 2004, y se espera que alcance los 64 000 millones de dólares y emplee a tres millones de personas en el 2012, de acuerdo con un estudio de Nasscom/KPMG.

MEJORA CONTINUA

India llegará ahí sólo si tiene algo más que ofrecer que mano de obra barata. Cualquier país en desarrollo tiene eso. Así que Wipro, y otros líderes hindúes en tecnología –incluyendo Tata Consultancy Services e Infosys Technologies (INFY), están mejorando sus servicios. Están automatizando sus procesos para saltarse pasos manuales y usar software analítico para almacenar datos de sus clientes consumidores.

El objetivo de Wipro es convertirse en el Toyota de los servicios de negocios. Toyota predica la mejora continua, el respeto a los empleados, el aprendizaje y darle la bienvenida al cambio. "Son las cuestiones ligeras las que tienen mayor impacto en los fríos números", dice Kurien, un gracioso hombre de 45 años. Hay mucho análisis cuidadoso sobre novedades. Para aceptar los métodos de Toyota, el año pasado Kurien asignó a equipos para que examinaran los procesos de negocio, los dividieran en pequeños componentes y propusieran servicios novedosos para ofrecérselos a los clientes.

Casi de manera inmediata, Kurien encontró un problema sorpresivo: los cubículos. Están bien para programadores, pero interrumpían el flujo del proceso de negocios para los empleados. Así que se le ocurrió la idea de colocar a la gente lado a lado, a lo largo de mesas y empezar con los procesos paso a paso. Wipro también adoptó el sistema *kaizen* de Toyota, de solicitar sugerencias a los empleados para incrementar las mejoras y obligar a la lectura del libro *El talento Toyota.* La compañía incluso hizo estudios de tiempo y movimientos. Un descubrimiento: tomaba un promedio de nueve minutos para que los empleados tuvieran un desempeño óptimo después de que iban al baño o hacían una pausa para ir por agua. Rápidamente acercaron los garrafones de agua para que estuvieran a menor distancia de los escritorios de las personas.

La respuesta inicial a todo esto fue "un tremendo desastre", admite Kurien. Algunos empleados se sintieron raros y arrastraban sus talones. Nandini

JUGADA MAESTRA

Con frecuencia las "decisiones ejecutivas" mejoran los procesos de negocios pero frustran a los empleados, quienes se sienten distanciados del equipo y de los objetivos de la compañía. Afortunadamente Kurien invierte tiempo en comunicar las razones de cada decisión y no deja que sus empleados crean que sus acciones no llevan rumbo o no tienen sentido.

Swamynathan, de 34 años, quien dirige un *help desk* (oficina de ayuda) de beneficios para empleados, estuvo de acuerdo con los planes de Kurien. Su grupo sintió lo contrario. "La idea de la fábrica preocupó a las personas", dijo.

Después de escuchar a su gerencia media, Kurien hizo una pausa. Organizó clases para explicar los conceptos y mostrar cómo los métodos le facilitarían la vida a los empleados.

COMUNICAR LOS POR QUÉ

Los resultados son alentadores. Desde que comenzó el programa, el grupo ha mejorado la productividad en un 43 por ciento y redujo de 18 a 2 por ciento el porcentaje de transacciones que tenían que volver a hacerse.

Los clientes también están obteniendo los premios. Miren a E-OPS, una empresa en Miami. Anunció en ese país el primer trámite de hipoteca sin papeles. E-OPS tuvo seis empleados el primer día, y sólo se enfocaron al *marketing*. "Es sorprendente que puedas operar una compañía nacional con sólo unos cuantos empleados, y Wipro hace el resto", dice el presidente ejecutivo de E-OPS, Joseph Machado.

JUGADA MAESTRA

Cuando las responsabilidades de los empleados son altamente interdependientes, es importante una revisión diaria. No sólo permite que el gerente organice el trabajo de los equipos, sino que ofrece una oportunidad regular para asegurar que los empleados se sientan conectados a sus colegas.

De hecho, las operaciones de papeleo de Wipro trabajan con la eficiencia de una fábrica. Hay dos turnos: 8:30 a 18:00 h y 18:00 a 3:00 a.m. Cuando comienza el cambio de turno, los equipos, que están organizados por categoría de procesos, se reúnen con sus líderes de equipo por 10 minutos para platicar las metas del día y dividir las tareas de acuerdo con el trabajo. Después se van a sus escritorios.

Durante una reciente visita que hizo *BusinessWeek* a la oficina de Bangalore, seguimos el viaje de una sola factura a través de cuentas por pagar. La primera parada fue "el cuarto de la imaginación", donde C. Venkatesh coloca los documentos en escáneres y le anexa copias electrónicas a un software de flujo de trabajo, que maneja cada paso del proceso. Luego, H.V. Shivaram captura los datos de la factura en un software con programa contable, M. Rassal revisa los números, Srikanth Vittal Murthy hace los cargos en los libros contables generales, D.S. Varadharajan autoriza el pago y B. Ravi Sekhar arregla la emisión del cheque. Si el proceso se encuentra con un problema, una pantalla digital en la pared se prenderá en color rojo.

Esa señal ha apurado a los gerentes a reunirse rápidamente en el centro del cuarto, platicar y resolver el problema en el lugar.

REVISIONES DIARIAS

Los empleados de Wipro se notan sinceramente estimulados por sus trabajos, empleos que los egresados de las universidades en Estados Unidos podrían considerar tediosos. Tomemos el caso de Priya, de 28 años, quien ha trabajado para Wipro siete años. Acaba de someter un puñado de *kaizen* y está emocionada de lo rápido que respondió su jefe. "Aún cuando es algo pequeño, se siente bien. Te sientes tomada en cuenta", comenta. El respaldo en el trabajo se esparce en su vida personal. Es la primera mujer en su familia que va a la escuela y le acaba de decir a sus padres que aunque están en libertad de arreglar su matrimonio, deben elegir a un hombre que no interfiera con su carrera.

Kurien y sus asistentes hacen muchas cosas para levantar la moral de los empleados. Son cosas que se verían cursis en Estados Unidos. Los empleados que manden sugerencias a los buzones *kaizen*, encontrarán junto a sus escritorios pequeños regalos como plumas, gorras o camisetas. Cada semana los jefes compran un pastel para el empleado con mejor desempeño. A Murthy, un contador de 25 años del equipo de cuentas por pagar, quien pretende ser jefe del departamento de finanzas de Wipro algún día, lo sorprendieron con un obsequio. Había estado al frente de un esfuerzo por mejorar las autorizaciones de las importaciones del gobierno de India, reduciendo de 30 a 15 días el tiempo que se toman para procesarlas. Le dieron un pastel con su nombre escrito sobre éste. "Me sorprendió que la gerencia supiera lo que estaba haciendo", dice. Ahora, comenta "quiero hacer más proyectos".

Kurien cree que todavía tiene mucho por recorrer. "En una escala del 1 al 10, estamos en 4", menciona. Recientemente comenzó a trabajar en procuración y logística. Los siguientes objetivos son en ingeniería de servicios y el proceso de reclamos en los servicios de salud, que son dos de las industrias en las que Wipro ha enfocado sus servicios de software. Su idea es llevar su servicio de proceso de negocios a las ofertas de tecnología de la compañía para darles a los clientes un menú más amplio de donde puedan elegir.

Un cliente que contrata a Wipro para que escriba nuevas características en su software de contabilidad, quizá también contrate a los miembros de Kurien para operar el proceso.

Con cada nueva iniciativa, Kurien tiene que contratar y entrenar a un nuevo equipo y tener

JUGADA MAESTRA

Kurien anima a 13 000 empleados al tratarlos con respeto, solicitando y respondiendo a su retroalimentación, premiando a aquellos que ofrecen sugerencias y reconociendo a los mejores desempeños. Al pedirle a los empleados que piensen críticamente con respecto a la compañía hace uso de un activo que los robots nunca tendrán: creatividad.

nuevas técnicas para cambiar procesos complejos de los manuales a procesos automatizados altamente eficientes. Piénselo de esta manera: está creando un espejo mundial para la forma que se hacen los negocios hoy en día en Occidente, pero el reflejo tiene que ser más nítido que la imagen original. Si Kurien tiene éxito, dentro de uno años los ideólogos de la administración estarán aclamando la forma en que Wipro hace las cosas.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Motivar a una fuerza laboral de jóvenes educados y brillantes que trabajan de manera entusiasta en tareas repetitivas.

Reducir más los costos en sistemas eficientes.

LA SOLUCIÓN

Definir las lecciones que se pueden aprender de otras industrias; no todo se puede aplicar.

Utilizar rigurosas técnicas de manejo de datos para construir las soluciones, pero poniendo en práctica técnicas cualitativas para construir consenso y moral entre los empleados.

MANTENER LA VICTORIA

Tomar en cuenta seriamente las preocupaciones de los empleados y no tener miedo por aceptar errores.

Desarrollar rutinas diarias para organizar el trabajo y motivar a los empleados.

Enfocarse en innovación, especialmente para mejorar el servicio al cliente.

11

HOWARD SOLOMON: EL NEGOCIO PERSONAL DE LOS LABORATORIOS FOREST



Cortesía de *BusinessWeek.*

PLAN DE ACCIÓN

Llevar a una compañía de mediano nivel, al siguiente nivel.

Utilizar experiencias personales para dirigir el crecimiento del negocio sin ser manipulador o sentimental, y tener cuidado del negocio y de su vida personal.

ESTRATEGA

Howard Solomon, CEO de los laboratorios Forest, no pudo evitar llevarse el trabajo a casa. Después de que su hijo sufrió una seria depresión, el entendimiento de los Solomon de esa enfermedad creció inmensamente. Esto afectaría después las decisiones de los negocios, dándoles un elemento personal que ningún otro CEO pudo igualar.

Historia de Susan Berfield de las crónicas del 2002, sobre la sobresaliente saga de Howard Solomon y su hijo Andrew.

CUANDO LA FAMILIA DEL CEO ES EL CLIENTE

Cuando Andrew Solomon, en ese entonces de 31 años, cayó en una profunda depresión en 1994, la vida de su padre cambió inmediatamente y de forma considerable. Howard Solomon, jefe de una modesta compañía farmacéutica, llamada Forest Laboratorios Inc., en la ciudad de Nueva York llevó a su hijo a que viviera en su casa cuando empezó a tomar medicinas. Al principio, dice Howard, no entendía lo que Andrew sufría, de qué estaba enfermo realmente. Le dije, "anímate, mantente, ya pasará". Andrew me hizo entender. Somos afortunados de que él pudo articular ese terror". Howard, de 67 años en ese entonces, se convirtió en el enfermero de Andrew, en su abogado y en su acompañante. Despertaba cada mañana a su hijo asegurándole que la desesperanza desaparecería; comía con Andrew cada tarde, cortándole la comida cuando él no podía.

En este sentido, podríamos verlo como una reunión de padre e hijo debido a una seria enfermedad. Lo que la hace especial es la forma en que los transformó a ellos y a la compañía que Howard había dirigido las dos últimas décadas y media. Solomon es muy reservado, abogado de formación, era un hombre que dirigía sus negocios sin que nadie lo notara. Pero ahora, su vida personal y familiar —alguna vez separadas como las de todo presidente ejecutivo— estaban interrelacionadas.

Familiarizados con los estragos de la depresión e impresionados con la eficacia de algunos medicamentos para controlarla, Howard buscó patentar un popular antidepresivo europeo que no estaba disponible en Estados Unidos. Fue una decisión que cambiaría la fortuna de Forest. Andrew, quien salió de lo peor de su melancolía después de muchos meses, decidió escribir un libro personal acerca de la enfermedad. *The Noonday Demon: An Atlas Of Depression*, fue publicado en 2001, y ganó el National Book Award for Nonfiction. Concluye con este pensamiento: "Curiosamente, amo mi depresión. No amo experimentar mi depresión. Amo quien soy cuando desperté de ella".

UNA COMPAÑÍA DRAMÁTICAMENTE DIFERENTE

Hoy día, Forest Labs. es una compañía dramáticamente diferente de lo que era hace algunos años. Su antidepresivo, Calexa, es el de mayor demanda de esta clase de medicamentos, que incluye a Prozac, Paxil y Zoloft. Su participación de nuevas prescripciones es de 17.5 por ciento. Desde su lanzamiento en Estados Unidos, en septiembre de 1998, Celexa ha contabilizado casi el 70 por ciento de todas las ventas de Forest, cerca de 1,600 millones de dólares en el año fiscal que terminó el 31 de marzo de 2002. Eso es más de cinco veces el nivel anterior a la

introducción de Colexa. Las ganancias crecieron de 37 millones de dólares en 1998 a 338 millones en 2001. El precio de la acción de Forest se cuadruplicó en ese tiempo, de 20 dólares a cerca de 80. En 2002 la empresa estuvo en el lugar 18 de la lista de las 50 mejores compañías de *BusinessWeek*, de las 500 que emite Standard & Poor's. Y en el 2001 Solomon se convirtió en el tercer ejecutivo mejor pagado de Estados Unidos, según la investigación anual de *BusinessWeek*, principalmente porque invirtió en la opción de acciones con valor a 147 millones de dólares.

Solomon ha invertido su riqueza y le ha dado buen uso. La compañía ha comprado la patente de otras medicinas de compañías farmacéuticas europeas. Cuatro de éstas recibieron la autorización de la Food & Drug Administration (FDA), y fueron lanzadas un año después, una está bajo revisión de la FDA, otra estará lista para la consideración de la agencia."Forest está haciendo exactamente lo que debería. Tiene una legítima oportunidad de convertirse en una compañía más grande", dice Marc Goodman, de Morgan Stanley Dean Witter & Co.

ABIERTO A LA CRÍTICA

Claro, hace cuatro años, la gente de afuera de la compañía esperaba que Celexa no tuviera mucho impacto: al momento de su introducción, Prozac era un icono cultural y sus rivales estaban bien establecidas. "Celexa cambió actitudes a lo largo de la industria", dice Robert C. Hazlett, un analista de Robertson Stephens. "Forest tomó un producto modesto y mejor, después de que otros le pusieron un precio agresivo y tuvo un éxito continuo y espectacular".

Pero Solomon ahora es vulnerable para la crítica que piensa que el *marketing* de Forest se está excediendo y sus ganancias son muy altas. Él se está acostumbrado a esto; uno pensaría que se lo toma personal. En su carta del año pasado a los accionistas, Solomon escribió: "La industria farmacéutica contribuye más al bienestar de la humanidad, a la salud y a la longevidad, para el alivio del dolor y la miseria, y finalmente a la felicidad del humano, que cualquier otra industria. Es absurdo sugerir que hay algo de maldad en las compañías farmacéuticas y en el *marketing* de sus productos".

Al mismo tiempo, la vida personal de los Solomon ha sido descubierta. En el libro *The Noonday Deamon*, Andrew revela algunas de las luchas de familia. Escribe la decisión de su madre de terminar con su vida en 1991 cuando pronosticaron que su cáncer era incurable. Andrew, su padre, y hermano menor, David, tomaron té y algunos pastelillos con Carolyn Solomon antes de que ella tomara 40 píldoras Seconal. Andrew escribe sobre sus intentos de contraer el

virus del VIH y así tener una excusa para suicidarse. (No tiene síntomas de haber contraído el virus.) Howard, un hombre fácilmente descrito como patriarca, indefectiblemente vacío y pausado al hablar, comenta: "Acostumbrábamos a cuidar la privacidad de la familia." Y aunque él realmente no habla de cuestiones íntimas, comenta que después de la muerte de su esposa, se sentía incapacitado por una profunda "depresión", en sus propias palabras. "Nunca se me ocurrió tomar medicamentos", dice. "Ahora lo haría."

JUGADA MAESTRA

Solomon construye su capital político admitiendo sus vulnerabilidades. Sus empleados están más dispuestos a verlo como una persona centrada y multifacético, en lugar de temerle como un semidios intimidante e infalible. Una cultura del miedo quizá sea redituable pero no es sostenible. Una cultura de respeto sí lo es.

EL SECRETO DE FAMILIA QUE TODO MUNDO COMPARTE

De hecho, la Asociación Nacional de Salud Mental (NMHA, por sus siglas en inglés) estima que uno de cada 10 adultos sufre al año de algún tipo de depresión. "Es el secreto de familia que todos comparten", dice Andrew. Sin embargo, el estigma persiste. Una investigación de la NMHA en el 2001 encontró que uno de cada cinco individuos con depresión o problemas de ansiedad buscaba tratamiento.

El rechazo tiene profundas consecuencias económicas y sociales. El costo de la depresión y la ansiedad a mediados de la década de 1990 era cercano a 106 000 millones de dólares, de acuerdo con un estudio publicado hace tres años por Dorothy P. Rice, de la Universidad de California, en San Francisco. El tratamiento directo fue de 41 000 millones de dólares sobre la cantidad anterior. La pérdida de productividad representó más de 63 000 millones de dólares; el resto fue el costo de crímenes y el bienestar. "Un primer paso sería afirmar que la depresión es un gran problema en el lugar de trabajo", dice el Dr. Benjamín Druss, un profesor asistente de psiquiatría y salud pública de la Escuela de Medicina de la Universidad de Yale, quien está trabajando en una investigación similar.

> La depresión es un defecto en el amor. Para ser criaturas que aman, debemos ser criaturas que puedan desesperanzarse por lo que perdemos, y la depresión es el mecanismo de esa desesperanza. El amor, aunque no es profiláctico contra la depresión, es lo que acolchona la mente y la protege. Las medicinas y la psicoterapia pueden renovar la protección,

> haciendo más fácil amar y ser amado; y esta es la razón por la que funciona.
>
> *The Noonday Demon*

Solomon terminó dirigiendo Forest casi por casualidad. Era el consejero externo de la compañía en 1970 cuando el presidente, un amigo cercano, fue acusado de inflar las ganancias. La junta de Consejo le pidió a Solomon que investigara; la conclusión fue que el presidente estaba haciéndolo mal. Lowey renunció y Solomon se hizo cargo como presidente ejecutivo en 1977. (Se había convertido en presidente cuatro años antes.)

NUEVOS MERCADOS, NUEVAS MARCAS, NUEVAS GANANCIAS

En aquel entonces, Forest, que se había hecho pública en 1967, valía como tres millones de dólares. Solomon inició la compañía con vitaminas, dulces y en medicinas en general: por muchos años, sólo manufacturó un producto, para angina, y lo vendió al mundo. Entonces Solomon decidió que Forest debería vender medicamentos de marca bajo su propio nombre. En la siguiente década y media patentó algunas medicinas menores que permitieron crecer a la compañía como un 20 por ciento al año. Pero Forest se mantuvo un tanto oscuro. Algunos fuera de la industria lo sabían; la mayoría de analistas de Wall Street lo ignoraban. Entonces, Solomon encontró a Celexa.

Después de aprender acerca de ese medicamento (conocido en Europa como Cipramil) cuando buscaba tratamiento para Andrew, Solomon estaba ansioso por hablar con el jefe de H. Lundbeck, la compañía danesa que lo había desarrollado. En ese momento, el CEO Erik Sprunk-Jansen ya se había rendido de intentarlo en Estados Unidos. Había firmado acuerdos de patentes con no menos de tres grandes farmacéuticas estadounidenses, sólo para observar cómo se colapsaba cada una. Sprunk-Jansen "fue muy receptivo con la idea de tratar con otra compañía", dice Solomon.

Así que un día, a mediados de 1995, Solomon habló desde Nueva York, y le hizo creer a Sprunk-Jansen que estaba en Copenhague, y le sugirió que pasaría a verlo alguna vez. Sprunk-Jansen lo invitó a almorzar al día siguiente. Solomon tomó un vuelo del Concord.

Durante la junta, Solomon mencionó que era miembro de la junta de Consejo del Ballet de Nueva York; Sprunk-Jansen tiene un gran interés por el ballet, y el encargado del NYCB Ballet es otro Dane, Meter Martins. Solomon hizo los arreglos para que Sprunk-Jansen y su esposa fueran al Ballet de Nueva York y después

conocería a Martins. Durante una merienda durante su viaje, la esposa de Sprunk-Jansen, Randi Kindem, quien había dirigido la subsidiaria de Lundbeck en Noruega, calculó sobre una hoja cuánto ganaría Cipramil en Estados Unidos si se volviera tan popular como en Suecia, donde tenía 50 por ciento de la participación de mercado.

"Cuando Howard vio los números, casi se desmaya", dice Sprunk-Jansen. Solomon era una persona con la que podía trabajar. A principios de 1996, firmaron un acuerdo.

La aprobación de la FDA llegó en julio de 1998. Entonces Forest tuvo que convencer a los doctores de que recetaran Celexa. En aquel tiempo, el pequeño equipo de ventas de la compañía tenía la reputación de ser razonablemente hábil, pero no tenían algo más apreciado que vender que el inhalador para asma. Ahora Forest estaba entrando, tarde, al altamente competitivo mercado de los antidepresivos. Así que Solomon arregló un acuerdo de co-promoción con Warner-Lambert Co., que duró todo el año antes de que esa compañía acordara fusionarse con Pfizer Inc., que vende su propio antidepresivo, Zoloft. Entonces Forest decidió expandirse, dice Elaine Hochberg, vicepresidente senior de *marketing*. Entre noviembre de 1999 y marzo del 2000, la compañía agregó 600 vendedores a su fuerza de 900.

JUGADA MAESTRA

Salomon había hecho su tarea. Sin revelar su conocimiento de los fracasos de *marketing* en Estados Unidos de H. Lundbeck, cuidadosamente situó la fundación para establecer una relación personas con su contraparte en Europa. Una vez que se estableció la relación, convenció a Sprunk-Jansen que Forest tendría éxito donde previamente se había fracasado.

TOLERANCIA

Los representantes de Forest resultaron ser extremadamente efectivos. Para empezar, eran autodependientes: para la mayoría de ellos, Celexa era el único producto que vendían. Y los representantes ofrecían Celexa a 20 por ciento menos que sus competidores. Había más recetas de Celexa, 3.3 millones, durante ese primer año que de algún otro antidepresivo en sus 12 meses iniciales en el mercado. Lo interesante de Celexa no es que sea más efectivo, sino que es "más tolerado", dice el Dr. Hill Carter, un psiquiatra en el Hospital Malean en Belmont, Massachussets. En otras palabras, sus efectos secundarios son mínimos. "Y de eso se trata la guerra del *marketing*, de la tolerancia."

LA CARA DE LA DEPRESIÓN

Cuando Howard presentó Celexa en una reunión en San Diego, leyó un pasaje en el que Andrew describía su enfermedad como una vaina atorándose en un roble. Dice Howard que quería que todo el mundo "entendiera cómo luce y cómo suena la depresión". Andrew, que estuvo presente en la junta sin saber que su padre leería su trabajo comentó: "Parte de la razón por la que se lanzó Celexa tan exitosamente fue que él habló del producto con una enorme pasión."

Irónicamente, Andrew no había probado Celexa. Encontró la combinación exacta de medicamentos mucho antes de que Celexa estuviera disponible en Estados Unidos, y no se inclina a remendar con la mezcla.

> La terapia con medicamentos corta a través de las vainas. Puede sentir que está sucediendo, siente cómo la medicina va envenenando al parásito, así que de poquito en poquito se seca. Cada mañana y cada noche lo veía con las píldoras en mi mano. A veces se sentía como si escribieran en mi mano jeroglíficos diciendo que el futuro podría estar bien y que yo me debía a mí mismo para vivir y verlo.

Ciertamente hay algunos ejecutivos que, en ese punto, habrían revelado que el autor era su hijo. Howard simplemente siguió hablando acerca del éxito de Celexa en Europa. "No quería ser un corazón sangrante", dice. De hecho, sólo unas cuantas personas en Forest sabían sobre la enfermedad de Andrew. Y fue sólo después de la presentación que Howard habló de su hijo con Sprunk-Jansen, quien había asistido al lanzamiento.

Andrew había comenzado a ver a un psicoterapeuta el verano después de la muerte de su madre, para enfrentar la pérdida. En los siguientes tres años, el dolor y la ansiedad se convirtieron en insensibilidad, y de ahí en miedo aterrador. Vociferando una preocupación común, Andrew preguntó si terminaría con antidepresivos; su terapeuta dijo que evitar los medicamentos era una muestra de valor. Pero antes del cumpleaños 35 de Andrew, "se desmoronó", como él mismo lo indica. Ahí fue cuando conoció a un psicofarmacologista, quien le recetó Xanax para la ansiedad y Zoloft para la depresión (Andrew pronto cambiaría a Paxil). Pasaron semanas para que el terror se retirara, y muchos meses antes de que Andrew se sintiera él mismo de nuevo. Ahora, Howard cree que Andrew debió haber tomado antidepresivos desde el inicio. "Incluso en una familia educada como la nuestra, había mucha confusión alrededor", comenta.

Howard permanece inconforme al discutir su cuidado sobre Andrew, y sólo lo hace en términos generales. Lo que dice es: "lo importante para quien está al cuidado es mantenerse comunicando que la persona mejorará. Es difícil para los pacientes creer que serán curados. Parte de la enfermedad es el miedo. Virginia Wolf no hubiera cometido suicidio si los antidepresivos hubieran estado disponibles".

COMPROMISO DEL CORAZÓN

Aun así, las preocupaciones sobre suicidio estuvieron presentes en la familia Solomon. Andrew describe la percepción de su padre de esta manera: "constantemente jugó con una doble carta. Te amo inmensamente y estás rodeado de gente que te ama, y si te sientes mejor te darás cuenta de que tienes una vida hermosa. Entonces, jugaba con la carta de culpa. Si haces algo, arruinarás mi vida."

Para Andrew, su padre canceló todos sus planes por muchos meses para no dejarlo solo. Cuando Andrew tenía ánimo para salir de noche, iban a la ópera. En el intermedio, Andrew le pidió a su padre que lo acompañara a California, donde estaba programado para hablar de su primera novela, *A Stone Boat (Un barco de piedra)* que se había publicado en octubre de 1994. Andrew estaba preocupado de que quizá no llegara al *tour* por sí mismo, pero tampoco quería cancelarlo. Howard aceptó acompañarlo. "Era vergonzoso haber caído en tan infantil dependencia", dice Andrew. "Pero sólo recuerdo haber tenido el sentimiento de que mi papá se iba a encargar de todo." Andrew dedicó su libro *The Noonday Deamon* a su padre, "quien me dio vida no sólo una vez, sino dos".

Andrew se recuperó a finales de 1995, y lo que escribió a Howard fue "un triunfo de su amor, inteligencia y voluntad. Trató de salvar a un miembro de la familia y fracasó, pero fue capaz de salvar a otro".

Las medicinas pueden aliviar los síntomas de la depresión, pero no exterminan la enfermedad. Desde entonces, Andrew ha sufrido dos recaídas menos severas, la última en 1999. Ahora está establecido cómodamente en una casa de Manhattan, funge como consejero en la campaña preventiva de salud mental y escribe un libro sobre la relación de padres e hijos. Continúa viendo a un terapeuta y toma cinco diferentes medicamentos. Cuando Andrew habla de

JUGADA MAESTRA

Nada, ni planes, incentivos o visión, puede competir con un compromiso de corazón de parte del líder para motivar a sus tropas. Describir una experiencia personal en un contexto de negocios es delicado, pero Solomon lo hace con gracia, tacto y respeto por su hijo, la enfermedad y los pacientes plagados por esta trágica enfermedad.

aquellos tiempos, dice: "Antes de mi depresión mi padre y yo teníamos una relación afectiva, pero un tanto contenida. Ahora es increíble cómo nos llevamos." Hablan por teléfono muchas veces al día. Su hermano también lleva una relación cercana. David regresó de Los Ángeles, donde es un productor de cine independiente, para unirse a Forest como director de patentes en marzo del 2001.

> La mayoría de las personas no puede resurgir de depresiones serias sólo con luchar; una seria depresión debe tratarse. Pero mientras se está en tratamiento, o esperando que pase, hay que mantenerse luchando.

LAS PRIMERAS GANANCIAS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

Forest fue alguna vez la clase de compañía que tenía que tocar puertas para sus nuevos productos. Pero su tenaz promoción de Celexa no ha pasado inadvertida por otras compañías europeas; en estos días, Solomon recibe frecuentemente pequeños resultados de esos compuestos que considera tiene una buena oportunidad de ser aprobados en los Estados Unidos. La estrategia de Forest ha sido enfocarse en los tratamientos de enfermedades que se diagnostican inicialmente por médicos generales. Por ejemplo, Charles Triano, vicepresidente de relaciones con inversionistas, dice que la compañía esperaba lanzar Lercanidipine para la hipertensión (desarrollada por el italiano Recordati) en 2003. Forest ganó en Estados Unidos los derechos de *marketing* para Acamprosate, un fármaco para el tratamiento de la adicción al alcohol, que fue descubierto por Lipha, una subsidiaria de la compañía alemana Merck. Lipha presentó una nueva aplicación del fármaco en el 2002, y la FDA prometió y expidió una revisión. "Hicieron un trabajo espectacular para construir un portafolios en un corto tiempo", dice Corey Davis, un especialista farmacéutico de J.P. Morgan H&Q. "Pudieron no gastar su dinero tan rápido."

CONTENDIENDO CON LAS REALIDADES DEL MERCADO

Pero como cualquier otro ejecutivo farmacéutico, Solomon tiene que contender con el hecho de que su producto principal se convierta en genérico algún día, en este caso, fue a principios del 2005. Mucho antes, Forest espera tener la próxima generación de Celexa, llamada Lexapro, en el mercado. La compañía está esperando recibir la aprobación final de la FDA. Algunos analistas piensan que Lexapro, que Forest dice que es más puro y poderoso que el original, pudiera ser un medicamento de dos mil millones de dólares por año, en los próximos cinco.

Dos problemas potenciales pueden impedir la promesa de Forest, aunque los ejecutivos de ahí prefieren hablar sólo de uno. Lo que ellos reconocen es que para seguir creciendo, Forest debe patentar los fármacos en las etapas iniciales de su desarrollo. La ventaja es que la compañía puede hacer una inversión más pequeña y tener más decisión en el proceso. Pero en esos casos, el todavía complejo proceso de aprobación, se hace más incierto. "Hay claramente una escala de riesgo-premiación", dice Triano. "Todavía estamos sesgados para tener un desarrollo a largo plazo. Pero buscamos movernos en la escala." Parte de la responsabilidad para ello caerá en el sucesor de Solomon, Keneth E. Goodman, de 54 años de edad, quien actualmente es el presidente y jefe de operaciones.

Lo que los ejecutivos en Forest no están discutiendo todavía es la cuestión de la "canibalización", la realidad de que los nuevos fármacos, como Lexapro, usualmente devoran las ventas de sus precursores. Una forma en la que esperan diferenciar Lexapro de Celexa, es buscando el consentimiento de la FDA para vender Lexapro como un tratamiento contra la ansiedad y los problemas de pánico, así como contra la depresión.

Tratar de extender el uso de un medicamento es común: Paxil se prescribe tanto para evitar la ansiedad social como contra la timidez. Pero la táctica no está fuera de controversia. En este sentido, los críticos sugieren que las compañías de fármacos se están enfocando más allá del pequeño grupo de personas cuya timidez está incapacitada para aquellas que quizá se sientan incómodas en público. Para ese malestar temporal, estos fármacos no son apropiados. "La gente necesita sentirse mejor. Pero están recurriendo a los fármacos para tratar con los problemas de vivir", dice el Dr. Sydney Wolfe, jefe del grupo de investigación Citizen Health. De hecho, algunos sostienen que los medicamentos contra la depresión no son tan poderosos como la gente cree. Dos estudios recientes concluyen que, en el corto plazo, los placebos pueden funcionar tan bien como los antidepresivos.

La apreciación de Solomon de cómo llega a debilitar la depresión, y los crecientes recursos de Forest, lo llevaron a hacer dos cambios importantes en el lugar de trabajo: la compañía introdujo un Programa Comprensivo de Asistencia al Empleado y comenzó a proveer la misma cantidad de seguro médico para enfermedades mentales y otra clase de males. Esto podría parecer que fuera una práctica estándar, pero es una cuestión debatible. Las compañías que tratan de contener costos del cuidado a la salud argumentan que las enfermedades mentales no pueden ser controladas efectivamente como, por decir, las enfermedades del corazón y, por lo tanto, no pueden cubrirse de la misma manera. A finales de 2002, el presidente Bush llamó al Congreso a aprobar un

proyecto de ley que impidiera a las compañías poner límites en los seguros de salud mental.

Solomon consideró ofrecer antidepresivos gratis a aquellos que lo necesitaran, después del 11 de septiembre, pero decidió que no.

Mientras Andrew es entusiasta acerca de la eficacia del fármaco, escribió cuidadosamente acerca de su peligro: "Tomar las pastillas es costoso, no sólo financieramente, sino psicológicamente. Es tóxico saber que sin estas intervenciones perpetuas no es usted mismo, como se ha visualizado."

Lo que Howard le dice a su hijo, y a todos los que sufren de depresión, es que no hay nada de qué avergonzarse. De hecho, ambos hablan de lo que han ganado. La desesperación de Andrew podría haberle traído mayor miseria a la familia si no hubieran salido tan bien como lo hicieron. En cambio, la experiencia los transformó, a él a su papá y a Forest. Su historia quizá no sea rara, pero sí, ciertamente, sobresaliente.

JUGADA MAESTRA

La gente está motivada al conocer que su trabajo tiene sentido. Al elevar problemas de salud mental al mismo nivel que otras condiciones, Solomon comunica a sus trabajadores que ellos, como empleados de una farmacéutica que comercializa medicamentos que mejoran la salud mental, están haciendo algo para mejorar al mundo.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA
Crecer desde una pequeña tienda a una corporación de mediano tamaño, tomando proyectos nuevos de alto riesgo.

LA SOLUCIÓN
Encontrar un socio cuya visión, estrategia y lo más importante, estilo de administración, embone con el suyo.

MANTENGA LA VICTORIA
Para relacionarse con el equipo, comparta alguna de sus vulnerabilidades o miedos, ya sean personales o profesionales. Sea cuidadoso al elegir el momento y tiempo adecuados —un retiro, por ejemplo— funcionará mejor que en una situación de alta presión.

12

TERRY SEMEL: YAHOO!, SEGUNDO ACTO



©alanlevenson.com

ESTRATEGA

Terry Semel diseñó una sorprendente transformación en Yahoo!, cambiando la cultura y generando nuevos flujos de ingresos. Utilizó su inteligencia de las calles de Hollywood para cambiar a Yahoo de una despreocupada federación de negocios a una máquina de comercio disciplinada.

Este perfil del 2003, que hicieron Ben Elgin y Ronald Grover, es la historia interna del cambio de Yahoo!, realizado por Terry Semel.

PLAN DE ACCIÓN

Dirigir con confianza y visión, a pesar de no estar familiarizado con la tecnología del producto al inicio.

Tomar los reinos de un querido antecesor y dejar huella propia sin menospreciar su legado.

Imponer disciplina y estructura a una cultura despreocupada, mientras se preserva el espíritu creativo y emprendedor de la compañía.

Impulsar habilidades críticas de décadas de experiencia en una industria aparentemente sin relación, para tener éxito al enfrentar un serio escepticismo.

UNA NUEVA DISCIPLINA

Cuando Terry S. Semel caminó por las oficinas generales de Yahoo! en Sunnyvale, California, en su primer día como presidente ejecutivo el 1 de mayo del 2001, se enfrentó a una tarea increíble. Las ventas de publicidad del icono del Internet se estaban hundiendo, y el nuevo CEO reemplazaba al querido Timothy Koogle, a quien el Consejo había sacado de la compañía. Peor aún, empleados recelosos rápidamente vieron que Semel, un ejecutivo retirado de Hollywood, no sabía de tecnología en Internet y se veía rígidamente fuera de lugar en el juguetón e igualitario edificio de Yahoo ¿Este señor viajaría por las instalaciones en el carro morado de Yahoo, como lo hacía Koogle?, ¿o jugaría con el silbato de Yahoo? Pocas posibilidades. Y en lugar de encerrarse cerca de Atherton o Palo Alto, como otros ejecutivos del Valle del Silicón, maneja todas las noches en un SUV con su chofer a una suite lujosa en el hotel Four Seasons de San Francisco.

Dos años después de hacerse cargo como presidente y CEO, Semel ha silenciado a los que dudaban de él. Imponiendo su estilo de administración cercana en Yahoo!, este hombre de 60 años de edad ha producido una de las resurrecciones más sobresalientes de la industria de Internet. Alguna vez paralizado por el atasco administrativo y algunas cancelaciones, Yahoo está de regreso. La compañía obtuvo 43 millones de dólares en ingresos de 953 millones en el 2002, comparado con la pérdida de 93 millones de dólares del 2001, con 717 millones de dólares en ventas. Y el momento de Yahoo está creciendo. El ingreso neto fue de 47 millones en el primer cuarto de 2003 cuando los ingresos fueron más allá del 47 por ciento. Los analistas predecían que las ganancias de ese año se cuadriplicarán a más de 200 millones de dólares, mientras que las ventas subirían 33 por ciento, a 1 300 millones de dólares. "Lo que ha hecho es simplemente fenomenal", dice su amigo de Hollywood, Barry Diller, CEO de USA Interactive Inc., un competidor de Yahoo!

REFORMAR LA CULTURA

Lo que ha hecho Semel es ni más ni menos, que rehacer la cultura de la compañía por excelencia en Internet. El nuevo Yahoo está cimentado en los antiguos principios que Semel lleva desde la costa de Los Ángeles. El contraste con el Yahoo anterior sorprende. En el Yahoo de Semel no hay espontaneidad e impera el orden. Las nuevas iniciativas salían después de una sesión de lluvia de ideas y de revisar corazonadas. Ahora se retoman después de que se someten a duras pruebas y análisis. Sólo unas cuantas pasan. Es un cambio desgarrador. Pero el estilo discreto de Semel, forjado a través de los años de navegar por los egos de Hollywood, le ha ayudado a aligerar los impactos.

El nuevo éxito de Yahoo también le ayuda. Semel ha utilizado las habilidades negociadoras que lo convirtieron en leyenda en el negocio de las películas para conseguir adquisiciones cruciales y asociaciones que están produciendo nuevos ingresos jugosos para Yahoo. Un acuerdo con el gigante de la telefonía, SBC Communications Inc., lanzó a Yahoo al negocio de vender acceso a banda ancha a millones de hogares en América, lo que debió agregarle unos 70 millones de dólares en ingresos en 2003. La compra de HotJobs.com puso a Yahoo en la búsqueda de negocios en línea, agregando 80 millones de dólares en ingresos. Lo más importante, una asociación con Overture Services Inc. para incluir anuncios en las páginas buscadoras de resultados del servidor, produjo 250 millones de dólares este año. ¿El resultado? El nuevo negocio de Semel debería recuperar la mitad de la línea alta de Yahoo! en el 2003. "Plantamos muchas semillas hace año y medio, y algunas comienzan a crecer", comenta.

La estrategia de Semel está ganando adeptos en Wall Street y avivando nuevos miedos de una miniburbuja en Internet. Las acciones de la compañía han aumentado 200 por ciento en los pasados ocho meses, a 26 dólares. Seguro, la capitalización en el mercado para Yahoo es de un mero 13 por ciento de su récord de todos los tiempos de 127 000 millones a principios del 2000. Pero ahora, la razón de precios, ganancias de 79, es tres veces más el peso completo Microsoft Corp., y más del 67 de eBay Inc., a pesar de los sustanciales ingresos del subastador en línea y sus proyecciones de crecimiento. "La valoración de Yahoo es un caso difícil", dice Kevin Landis, jefe de fondos e inversiones de Firsthand, quien, sin embargo, ha comprado 50 000 acciones de Yahoo en los últimos ocho meses, basado en la transformación del portal y en las brillantes tendencias de la industria.

Los inversionistas están apostando a Semel a seguir su atrevido debut con un brillante encore. Llámenlo Segundo Acto. Para el siguiente escenario de crecimiento, Semel tiene la visión de construir Yahoo en una Disneylandia digital, un parque de diversiones para la era de Internet. La idea es que los navegadores de la Web se registren en el sitio de Yahoo!, como clientes que pasan por los torniquetes en las filas de Anaheim, y sientan que están dentro de un mundo de ofertas irresistibles.

CONVIERTIENDO A PASEANTES, EN COMPRADORES

En el pasado, Yahoo atrajo visitantes con servicios gratis como declaraciones de la bolsa de valores y noticias, y conseguía 90 por ciento de su ingreso por anuncios publicitarios. Ahora, Semel está tratando de cobrar por más servicios, persuadiendo a gastar dinero en efectivo en música digital, juegos de video, búsqueda de empleo o cuentas Premium con almacenamiento extra. En 2003

estaba teniendo un tercio de los ingresos de la compañía, a través de esas ofertas, y pretendía aumentarlas al 50 por ciento en el 2004. Para lograrlo, los analistas decían que estaba dispuesto a reducir acuerdos para agregar viajes en línea y anuncios clasificados para autos.

Pero nada es más importante para la estrategia de Semel que su introducción a la banda ancha. Muchos de los servicios que propone, como la música y los juegos interactivos, es información que le gusta a la mayoría de consumidores con vínculos a alta velocidad.

Además, la banda ancha siempre está encendida, así que muchos clientes de Yahoo! estarán paseando por el parque de Semel durante horas, día tras día. "Entre más tiempo pases en Yahoo, más apto para probar los servicios gratis y los de cobro", comenta.

Semen lo logró, y el nuevo Yahoo se convirtió en una de las pocas compañías poderosas de la Web. Los clientes que pagaron por sus servicios triplicaron a 10 millones de dólares en 2005 los 2.9 millones de dólares de 2003. Las ganancias pudieran incrementarse en 75 por ciento en los próximos tres años, a 350 millones de dólares, y las ventas subirían 30 por ciento, a 1 700 millones de dólares, decían los analistas. "Yahoo ha emergido como una durable franquicia digital", dice Alberto W. Vilar, presidente de Amerindo Investment Advisors Inc., que tiene participación sin revelar. "Si tomas la visión a largo plazo, la acción se puede duplicar o triplicar."

DESAFÍO DE LOS COMPETIDORES

Pero Semel no tiene un monopolio de parque de diversiones digitales. AOL Time Warner Inc. y Microsoft MSN vienen de cerca con agendas casi idénticas, y ambas tienen ventajas sobre Yahoo. AOL, a pesar de los dolores de cabeza de su fusión puede ofrecer contenido popular de la compañía más grande de Medios, desde CNN a Warner Music.

Los beneficios de MSN, músculo del software de Microsoft y su reserva de dinero, así como participación en banda ancha, cubre 27 por ciento más de líneas a los hogares y negocios, que la asociación de Yahoo con SBC. Quizá tenga un periodo más tranquilo obteniendo navegadores de la WEB que paguen por las nuevas ofertas. "La marca de Yahoo está construida en servicios gratuitos de información", dice Lisa Gurry, Gerente de producto de MSN. Dice que obligar a los clientes de Yahoo a sacar sus billeteras será "muy desafiante".

Un reto mayor está llegando de un nuevo competidor, Google Inc. En sólo cuatro años, Google se convirtió en una sensación global y ahora es ampliamente reconocido como el mejor buscador sobre la Tierra. El riesgo para Yahoo es que el Rey de la búsqueda dará vida a un modelo de negocio más potente. En lugar

de ser parte de la multitud que llena los atractivos parques como el de Yahoo!, los consumidores están empezando a confiar en Google para encontrar lo que necesitan. Algunos publicistas en línea están llevando sus dólares para buscar motores. "Estamos cambiando nuestro énfasis de los portales como Yahoo, AOL o MSN", dice Alan Rimm-Kaufman, vicepresidente de marketing en la compañía de electrónicos Crutchfield Corp. "La gente que roba estos dólares en publicidad son compañías como Google."

La fuerte competencia en el negocio de los buscadores puede forzar a Semel a tener un siguiente movimiento en grande. Su asociación con Overture, una compañía que manda publicidad por Internet, estba produciendo en 2003 el 20 por ciento de los ingresos de Yahoo. Microsoft MSN tiene un trato parecido con Overture que también le está produciendo interesantes dividendos. Los analistas decían que Semel podría hacerle una oferta a Overture si consideraba que era necesario prevenir una adquisición por parte de Microsoft. En 2003 tenía 2 200 millones en efectivo, 50 por ciento más que el precio deseado para Overture. De todas formas, Semel probablemente no haría una oferta a menos de que lo obligaran por las distracciones de una fusión mayor. Yahoo y Overture rechazaron comentar sobre un posible acuerdo.

JUGADA MAESTRA

Las fortalezas de Semel son la negociación con tratos de ganar-ganar, lo que requiere tanto la habilidad de comprometerse como un buen entendimiento de la posición de tu socio.

SIN DISTRACCIONES

Yahoo no se puede permitir distracciones mientras se adapta a los cambios que tiene por delante. Semel ha perfeccionado la ejecución de la compañía —redujo costos, desechó dudosas ideas, se enfocó en cosas seguras e hizo dinero. Es el modelo perfecto para el mercado enfermizo de hoy. Pero cuando termine el bajón, las nuevas ideas provocarán un dramático regreso. Esto podría definir a la nueva generación de Internet. ¿Podrá Yahoo, con su cuidadoso y laborioso proceso para nuevos proyectos, arriesgarse a perder con Google o cegarse con algún nuevo competidor ágil que surja?

¿Puede Semel innovar, vencer a la marea creciente y sobrevivir hasta el último round de las grandes expectativas de Yahoo? Si juega sus cartas correctamente, sí. A pesar de las ventajas de AOL y MSN, Yahoo ha mantenido su posición en la Web, de acuerdo con Nielsen/Net Ratings. Yahoo dice tener 232 millones de visitas al mes. Semel está demostrando que tiene las habilidades para cambiar esa cantidad de humanos en clientes que pagan, aumentando la cuenta de clientes ocho veces,

de 375 mil cuando llegó en 2001. Para combatir a Google, en 2003 Semel se apuró a incrementar las capacidades de búsqueda de Yahoo. Cerró un trato por 290 millones de dólares por la compañía buscadora Inktomi, en marzo, y la campaña de *marketing* para promoverla arrancó en el Times Square de Nueva York el 19 de mayo de ese año. "Yahoo ha resurgido como una potente fuerza", dice Derek Brown, un analista de Pacific Growt Equities. "Está bien posicionada para influir en su base masiva de usuarios y su marca dominante."

Esta apreciación ha hecho maravillas en sus 40 años de carrera. Cuando Semel, que nació en Brooklyn, llegó a Warner Bros., en 1965, como asistente de ventas, ese contador de 22 años tenía poca experiencia pero una gran confianza en sí mismo. En una industria llena de egos, Semel se mantuvo al margen y trabajó para que las luces iluminaran a otro. Y pagó dividendos. Conforme se cambió de Warner a Buena Vista y regresó, Semel creció hasta la cima de un vasto grupo de amigos y aliados. Utilizó lo anterior, así como su formidable capacidad de negociación para crear un gigante. En dos décadas de asociación con el CEO Bob Daly, Semel cambió Warner Bros., de un estudio de mil millones de dólares, a un gigante de 11 millones de dólares, produciendo mega éxitos como *Matrix*.

Hasta su retiro en 1999, Semel mantuvo su fórmula ganadora, haciendo amigos y acuñando millones de dólares. Dice que en dos décadas juntos, él y Daly nunca se pelearon. Si una relación tranquila como ésa es rara en la industria de la alta tecnología, es más rara en Hollywood.

"Cuando estás lanzando 20 o 25 películas al año, estás navegando en un campo minado cada semana", dice Barry M. Meyer, presidente y CEO de Warner Bros. Entertaiment Inc., y un viejo colega de Semel. "Su éxito en Yahoo no me sorprende del todo."

JUGADA MAESTRA

En Hollywood, un mundo lleno de temperamentos berrinchudos y con duelos entre divas, Semel se mantuvo con los pies sobre la tierra. Su voluntad de compartir el crédito y su habilidad de estructurar asociaciones ganadoras le ayudarían más tarde a cambiar completamente a Yahoo. Quizá no empezó con una cabeza llena de códigos o aficiones al futbol, pero utilizó sus fortalezas para agregar valor una querida pero enfermiza compañía de Internet.

GANANDO RESPETO

Fue el cofundador de Yahoo, Jerry Yang, quien le dio el respaldo hacia Yahoo en el 2001. Los dos se habían reunido dos años antes en una reunión de medios y surgió una amistad. Para 2001, Yahoo se tambaleaba de la caída en publicidad en Internet y necesitaba una renovación mayor. La pregunta era si el adinerado Semel, quien ya estaba ligeramente interesado en las compañías de entretenimiento en

línea, se arriesgaría con una de las más grandes en tiempos de crisis. Semel firmó con la condición de que Koogle renunciara como presidente.

Cuando llegó el nuevo jefe, se encontró con algunas sorpresas problemáticas. Semel se pasmó desde el inicio cuando aprendió que Yahoo no tenía la tecnología adecuada para manejar el surgimiento de la demanda de servicios como el servicio en línea personal, dicen dos ejecutivos que trabajaron para la compañía. Eso representó meses de retraso antes de que Semel pudiera ofrecer los servicios Premium.

Entonces llegaron los cambios culturales. Inicialmente, Semel estuvo en contra de la política de "sólo cubículos", finalmente estableciéndose en un cubículo adjunto a una sala de conferencias para que pudiera realizar llamadas telefónicas en privado. Se apartó de la escena social del Valle, pasando las noches de la semana en un hotel de San Francisco y volando a su ostentoso barrio de Los Ángeles (Bel Air) en su jet privado los fines de semana.

La moral también fue una cuestión importante. Comparado con sus predecesores, el platicador y relajado Koogle, conocido por sus empleados como T. K., Semel se presentó como frío y rudo. Recortó a cinco las 44 unidades del negocio que heredó, dejando muchos proyectos personales de los ejecutivos. Ejecutivos veteranos le insistían a Semel que se mezclara con los diferentes rangos y le pidieron que tomara el refrigerio más seguido en la cafetería de las instalaciones. De todas formas, esas incursiones muchas veces se quedaron cortas. "T. K. era uno más de los muchachos", dice un exgerente. "Cuando Semel te habla, se siente como si hiciera un verdadero esfuerzo para hablar con sus empleados."

Pronto, sin embargo, las fortalezas de Semel empezaron a brillar. Con su enfoque y su inteligencia, dio la apariencia de que tenía las herramientas para rescatar a Yahoo. Los empleados, con muchas opciones de acciones debajo del agua, lo apoyaron. "La gente no siempre está de acuerdo con el rumbo que lleva, pero está feliz de que haya un rumbo", dice un gerente actual que pidió el anonimato.

HAGA SU TAREA

Camine por las oficinas generales de Yahoo, pase por la vaca morada de la recepción, los acres con cubículos y los trabajadores con jeans, y usted pensaría que T.K. sigue dirigiendo el lugar.

Pero sentándose frente a Semel, el cambio es evidente. Con su voz calmada y firme, su lenguaje

JUGADA MAESTRA

A pesar de que sus esfuerzos por integrar no le dieron muchos puntos a su favor, a final de cuentas Semel venció a sus detractores con su firme atención a la eficiencia.

cordial y deliberado, Semel parece incapaz de los rumores que alguna vez lanzaron a compañías como Yahoo, a la estratosfera. Esta es la voz de la era post-punto-com.

Mira con atención a sus colegas. "Amo a mis gerentes por hacer sus tareas", dice. "Los amo cuando ayudo a tomar decisiones, y lo hacen. En algún lugar durante el proceso me incluyo, o me incluyen."

Semel no está bromeando acerca de la tarea. En los antiguos días, los ejecutivos debían participar en sesiones de lluvia de ideas durante horas, a menudo siguiendo sus corazonadas con nuevas iniciativas. Esos días ya pasaron. Bajo las órdenes de Semel, los gerentes deben prepararse de manera exhaustiva antes de aportar una nueva idea si es que quieren que tenga oportunidad de sobrevivir.

JUGADA MAESTRA

Demasiados líderes tratan de sacudir las cosas antes de instalarse en su oficina. Movimientos drásticos y apresurados que llaman la atención, pero rara vez preparan el escenario para un crecimiento saludable a largo plazo. En lugar de comenzar desde el principio, Semel simplemente necesitó crear un marco dentro del cual los empleados de Yahoo pudieran innovar.

Es un drama darwiniano que acontece en casi todas las juntas entre semana, de un grupo llamado Consejo de productos. Surgido de un sueño de un par de vicepresidentes y mejorado por Semel y su presidente de operaciones, Daniel Rosensweig, expresidente de CNET Networks Inc., el grupo que de manera típica incluye a nueve gerentes de todas las esquinas de la compañía está a cargo de Geoff Ralston y a menudo incluye a tenientes como Jeff Weiner y Jim Brock, vicepresidentes senior. El grupo mide los planes de negocios para asegurarse que todos los nuevos proyectos aporten beneficios a los negocios ya existentes de Yahoo. "Necesitamos trabajar dentro de un marco", dice Semel. "Si estuviera abierto a todos… no tendríamos ninguna ventaja de las fortalezas de nuestra compañía."

Por años, los gerentes construyeron sus propios nichos alrededor del sitio principal de Yahoo. Nadie —dicen anteriores y actuales gerentes— parecían estar pensando en el portal como un todo, mucho menos como varios bits y piezas podrían trabajar juntos. "Los gerentes suplicarían, pedirían o robarían de la red para ayudar a sus propias unidades", dice Greg Coleman, vicepresidente ejecutivo de Yahoo para el área de medios y ventas.

Semel quería unirlo todo. Le llamaba a este concepto "optimización de la red de trabajo", y decía que era una meta clave para el 2003. La idea era que cada iniciativa no sólo debería producir dinero sino también alimentar otros negocios de Yahoo. Es el doloroso trabajo de establecer estas interconexiones el que

consume mucho tiempo en las juntas del Consejo. Y este proceso de reducción es brutal. De las 79 ideas que había para servicios Premium en algún momento de planeación dentro de Yahoo, sólo unas cuantas serían lanzadas en el 2003, predecía Rosensweig.

ENFOCADOS A LA INNOVACIÓN

Aunque a algunos críticos les preocupa que el cerrado control de Semel quizá signifique que las ideas innovadoras nunca vean la luz del día, él niega esa percepción. En su lugar, hace énfasis en el resultado potencial: menos desorden y una serie de servicios de alto desempeño que se alimenten el uno al otro. Para una historia exitosa, señalaba el relanzamiento de la búsqueda de las capacidades de la compañía. Busque la palabra "pizza" y escriba su código de área, y Yahoo selecciona su directorio amarillo para mostrar las direcciones y los mapas para saber cómo llegar. Yahoo es el único gran portal que integra un contenido tan profundo dentro de sus contenidos de búsqueda.

Esa ejecución inteligente estuvo en peligro de ya no ofrecerse en Yahoo en el pasado. En la cúspide de la burbuja en la red, Yahoo se volvió arrogante. Su actitud, recuerda Jeff Bell, un vicepresidente de *marketing* en DaimlerChrysler Corp, fue: "Cómpranos o vete." Semel ya la transformó contratando vendedores de medios tradicionales e introduciendo más flexibilidad. El resultado: conforme el mercado de publicidad en línea se ha recuperado, los anunciantes se están amontonando de regreso en Yahoo. Bell, de Daimler, decía que su presupuesto para anuncios en Yahoo se había duplicado en 2002-2003.

Las compañías de entretenimiento se unieron a la moda de comprar publicidad en los espacios de Yahoo. Cerca de 42 películas se anunciaron en Yahoo durante el primer trimestre de 2003, después de que en el primer trimestre del 2001, no se anunció ni una. "Tener presencia en la página principal de Yahoo es algo tremendo", decía Sarah Beatty, una vicepresidenta senior de *marketing* de *USA Network*, que manejó siete campañas publicitarias en Yahoo durante el 2003.

Semel suplementó los ingresos publicitarios de Yahoo haciendo tratos con otros negocios. Considere el acuerdo con SBC para comercializar el acceso a banda ancha en la red, SBC le pagaba a Yahoo cerca de cinco dólares de cada 40 o 60 dólares que los clientes pagaban por el servicio al mes. Los ingresos de este acuerdo debieron elevarse de 70 millones de dólares en 2003 a 125 millones en el 2004.

De todas formas, Yahoo permanecía vulnerable en la banda ancha. MSN cerró tratos similares con Verizon Communications y con Qwest Communications

JUGADA MAESTRA

Cuando Semel enfrentó la resistencia a su estilo sobrio, trató de embonar mejor. La paradoja de tratar de ser un líder de sus colegas era un dilema de antigüedad. ¿Qué tan bien embona usted en los grupos que dirige? Si está dirigiendo a sus colegas, ¿cómo asegura que destaque como su líder?

Internacional Inc., los cuales en 2003 tenían 75 millones de líneas a los hogares y negocios, comparado con los 59 millones de SBC. Los esfuerzos de Semel por aterrizar otros tratos de banda ancha se quedaron cortos.

Algo más preocupante es la frágil naturaleza de estas asociaciones. Si SBC concluye que la marca de Yahoo no es tan atractiva, podría cortar con Yahoo y ahorrarse millones. Un vocero de SBC dice que la compañía está "feliz" con Yahoo.

De todos los tratos de Semel, ninguno brilla tanto como su asociación con Overture Services. Las compañías se han unido para vender anuncios cerca de los resultados de las búsquedas de Yahoo, un negocio conocido como "búsqueda pagada". Si un usuario busca utensilios de cocina, por ejemplo, anunciantes como Macy's o Sur La Tabla pueden comprar espacio para poner sus links junto a los resultados. Overture entrega a los anunciantes dos terceras partes de los ingresos. Yahoo ha debatido esa clase de asociación por años, bajo Google, Semel lo tomó rápidamente.

Lo hizo justo a tiempo para que las búsquedas pagadas florecieran como la última sensación de la Web. La asociación le trajo a Yahoo más de 130 millones de dólares en ingresos durante 2002; osea 14 por ciento de su negocio.

Los analistas esperaban que los ingresos de esta asociación, aumentaran 75 por ciento en el 2003, contabilizando cerca de 20 por ciento de los ingresos de Yahoo.

Se puede asumir que Google no arruinaría la diversión de Yahoo. El popular motor de búsqueda emergió como el cuarto sitio con mayor tráfico de Internet, con un estimado de 700 millones de dólares en los ingresos del 2003. Y el mundo quizá se dirigiría al estilo de Google. Los analistas de la industria afirmaban que conforme los navegadores de la Web ganaran experiencia, ellos visitarían cada vez menos sitios de interés general como Yahoo, y reducirían la búsqueda al teclear las palabras clave en un motor de búsqueda. De acuerdo con la firma analítica WebSideStory, el porcentaje de visitantes a sitio, que llegaban vía los motores de búsqueda, se duplicó en 2002, a 13 por ciento.

La fortaleza de Google puso a Semel en aprietos. Él autorizó el motor de búsqueda de Google, que era popular entre los usuarios de Yahoo. El problema es que, manteniéndolo en Yahoo, públicamente está respaldando a un rival. Su meta, decían los analistas, era reemplazar pronto a Google con Inktomi, el motor de búsqueda que adquirió en marzo de 2003. Eso le ahorraría 13 millones de

dólares al año en autorizaciones y terminaría con el supuesto respaldo a Google. ¿El peligro? Si los clientes que amaban la relación entre Yahoo! y Google se resisten a cambiar a Inktomi, podrían dejar plantado a Yahoo y navegar directo al sitio de Google.

Su respuesta fue una campaña de *marketing* nacional para elevar a Yahoo como una marca de búsqueda. Inició en 2003 en el *New York Times Square* con la revelación de una enorme pantalla de computadora que contenía búsquedas en vivo en el sitio de Yahoo.

A nivel de calle en Nueva York, equipos de buscadores con el uniforme de Yahoo desfilaban entre la multitud ondeando barras buscadoras de cinco pies.

Todo era parte del creciente ruido en Yahoo. Usando su mezcla de disciplina, ventas y *marketing*, Terry Semel ha conseguido una impresionante resurrección. Pero ¿podrá sacar el Segundo Acto y construir en Yahoo el parque de diversiones digital que tanto sueña?

Si lo hace, Semel será uno de los mayores ganadores: cuando tomó el timón, trajo un millón de acciones de Yahoo a un precio de 17 dólares cada una. Esas acciones en 2003 estaban arriba un 60 por ciento. El hecho de que las acciones estuvieran golpeando el techo y no el suelo, era un signo viviente de que la transformación de Semel quizás estaba comenzando.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Dejar que una compañía divertida y despreocupada mantenga su creatividad y su espíritu emprendedor, mientras se impone algo de disciplina y estructura.

LA SOLUCIÓN

Impulsar habilidades críticas con décadas de experiencia en una industria, al parecer sin relación, para tener éxito al enfrentar un serio escepticismo.

MANTENGA LA VICTORIA

Evitar ser complaciente cuando la situación comienza a mejorar; mantenerse atento al surgimiento de nuevos y ágiles competidores.

13

ARTHUR LEVINSON: EL MÉDICO DE GENENTECH



©Richard Morgenstein

ESTRATEGA

EL CEO de Genentech, Arthur Levinson preparó sus armas cuando el producto líder de su compañía se tambaleó. Después condujo la empresa californiana a través de una rápida transición para ser la líder de la industria, todo el tiempo lidiando con serios retos por parte de la competencia

Este perfil de Levinson fue hecho por Arlene Weintraub y apareció en el 2003.

PLAN DE ACCIÓN

Restaurar la reputación de una compañía que ha sido acusada de hechos inapropiados.

Administrar el notorio y peligroso desarrollo de oleoductos.

Dirigir a la compañía por la difícil transición de una pequeña empresa a una corporación mayor.

Motivar a los empleados, incluso en los momentos en que la competencia parece invencible.

PROMESAS

El 14 de marzo del 2003, cientos de analistas de Wall Street, enojados, convergieron en el Hotel Pierre de Nueva York y exigieron respuestas al CEO de Genentech Inc., Arthur D. "Art" Levinson.

El fármaco experimental de la compañía de biotecnología, Avastin, había fallado en un periodo de prueba en el tratamiento de cáncer de mama en septiembre del 2002, causando que las acciones de Genentech se cayeran 14 por ciento, a 27.50 dólares, en un solo día. ¿Por qué, se preguntaban los analistas, Levinson soñaría gastar un solo centavo más para desarrollar un producto que era claramente un fracaso? "Me dijeron que era algo estúpido", dice Levinson. "Como si fuera un charlatán vendiendo aceite de víbora."

El CEO no es alguien que se regodea. Pero mientras Levinson se preparaba para argumentar la aprobación ante la Food & Drug Administration (FDA), para lo que pudiera ser el medicamento más importante en la historia de Genentech, no puede resistirse.

Información posterior a esa prueba que fue dada a conocer en mayo, mostraba que Avastin extendía significativamente la vida de los pacientes con cáncer de colon. Los analistas ahora están aceptando el fármaco como un posible éxito de billones de dólares al año. La agencia estaba lista para recibir la argumentación de Genentech con respecto a Avastin a finales de 2003.

Avastin es el último de una serie de golpes a la organización más antigua de biotecnología, que fue fundada en 1976 al sur de San Francisco. La FDA aprobó Xolair, de Genentech, la primera medicina biotecnológica para tratar el asma. Después, un comité consejero de la FDA, recomendó unánimemente la aprobación de Raptiva, medicina para soriasis, que debería estar en los mercados para fin de año, y podría algún día tener un beneficio de 400 millones de dólares al año.

LA FARMACÉUTICA PERFECTA

En corto, Levinson podría estar en la cúspide de una rara y perfecta farmacéutica. Si aprobaban Avastin a mediados del 2004, como se esperaba, Genentech habría lanzado en un año tres productos nuevos; todos ellos ofreciendo métodos completamente nuevos para atacar las enfermedades a las que van dirigidos. Las ventas de Genentech de 2 700 millones de dólares en el 2003 la convertían en la segunda mayor después de Amgen Inc., de 5 500 millones de dólares. Los analistas decían que sus ingresos podrían levantarse a los 5 000 millones de dólares a finales del 2005, y las utilidades podrían llegar a mil millones. Anticipadamente los inversionistas hicieron ofertas para acciones de Genentech de 164 por ciento en 2003, a 87 dólares, más que el doble de la ganancia del índice de biotecnología de Morgan Stanley.

Wall Street apostaba de manera masiva a Levinson, quien comenzó su carrera en Genentech como científico hace 27 años. Los inversionistas cuentan con él para dirigir la compañía mientras se aproxima a una encrucijada histórica: Genentech se está desprendiendo de su estatus como una compañía peleadora que inicia y busca convertirse en una farmacéutica constante, poderosa y rentable.

Si Levinson puede sortear esta difícil transición, será la señal más fuerte de que está entregando lo que promete: generar una rápida corriente de medicamentos que conquiste las enfermedades que alguna vez no tenían tratamiento.

De lo que los inversionistas quizá no se daban cuenta, es de que los retos más espinosos de Levinson estaban adelante. Avastin parecía ser una apuesta segura, simplemente por la falta de medicamentos que prolongaran la vida en el mercado de cáncer de colon, que afectaba a 147 500 pacientes por año en Estados Unidos. Pero la FDA tiene una larga historia de exigir información adicional de los productos que supuestamente serán de gran impacto. Lo que es más, los 45 000 millones de dólares de capitalización de mercado de Genentech, asumen que Avastin será aprobado para otros tipos de cáncer, también, y que los medicamentos de la serie estarán en el mercado a tiempo, dicen los analistas. Y en los mercados del asma y la soriasis, donde Genentech es un novato, Levinson va a encarar una intensa competencia, sin mencionar la tarea de persuadir que los planes de salud puedan cubrir las nuevas medicinas que podrían costar miles de dólares al año por paciente.

BALANCEAR LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO, CON LAS VENTAS Y EL *MARKETING*

Para tener éxito, Levinson tenía que ejecutar un acto balanceado y peligroso. Debía dedicar más recursos a ventas y *marketing*, y a la vez mantener suficientes recursos en la línea de investigación para impulsar el cambio más allá del 2004. Con la bolsa comercializando en su mayor nivel desde principios del 2001, no había espacio para errores: una mala decisión y los inversionistas se podrían retirar.

"Claramente existe un potencial tremendo, pero se debe trasladar en un suceso comercial", decía Kris H. Jenner, gerente de portafolios del fondo T. Rowe Price Health Sciences, que tiene acciones de Genentech. La preocupación era, ¿Genentech lo puede ejecutar?

Si el manejo que hacía Levinson sobre Avastin era, de alguna manera, una medida de su habilidad, el científico de 53 años sería capaz de guiar a Genentech por campo minado. El fármaco nació de una teoría de que los tumores podrían dejar de alimentarse bloqueando la formación de vasos sanguíneos que los alimentan. Durante la fase de desarrollo, hubo años en que las decepciones

hubieran hecho que la mayoría de CEO abandonaran el fármaco. Pero Levinson no es un CEO promedio. Cuando Wall Street se molestó por Avastin por las pruebas de cáncer de mama, Levinson se mantuvo firme en su terreno, con la certeza de que la buena ciencia traería resultados. Al comportarse como un científico, continuamente le recordaba a los analistas que todos los tipos de cáncer son diferentes, y los guiaba con la promesa de información sobre una prueba preliminar de cáncer de colon.

JUGADA MAESTRA

Un gerente con un área de experiencia, en especial una que verdaderamente lo inspira, estará mejor equipado, no sólo para tomar decisiones, sino para motivar a otros a que lo sigan.

Aunque Levinson colgó su bata de científico hace años, personalmente está más involucrado en la ciencia de Genentech que cualquier otro ejecutivo de las farmacéuticas. Cuando los científicos reportan sus investigaciones en las juntas de revisión semanales, a menudo aparece Levinson sin avisarles y los "sazona" con preguntas detalladas. "A veces los jóvenes se intimidan", dice Richard H. Sheller, vicepresidente ejecutivo de investigación.

Aun cuando Levinson se relaja en casa, cruje con energía al enfocarse en sus metas. En la cocina de su casa en San Francisco, habló sobre su larga trayectoria como dirigente de la biotecnología. Miraba de la estufa al horno de microondas, sus lentes se empañaban con el vapor de la pasta de su creación: combinada con pollo ahumado y queso de cabra.

Cocinar, explica, es como la ciencia: uno mezcla y elige ingredientes hasta que obtiene un perfecto brebaje.

UNA PASIÓN POR EL NEGOCIO

Levinson ha sido un científico excéntrico toda la vida. Nació y se crió en Seattle, y pasó semanas estudiando con determinación libros de física y astronomía que le mandaba su tío, un coleccionista de libros. Al cuarto año de su carrera en la Universidad de Washington, se inclinaba por una opción en medicina o astronomía cuando se obsesionó con la idea de tratar de responder a la pregunta más difícil de la biología: ¿qué es lo que ocasiona el cáncer? Eso lo llevó a un doctorado en bioquímica en la Universidad de Princenton en 1977. En la Universidad de California en San Francisco (USCF), trabajó en el laboratorio de Michael Bishop y Harold Varmus, quienes años más tarde compartirían el premio Nobel por el descubrimiento de ciertos virus que pueden atrapar los genes de células normales y convertirlos en genes causantes de cáncer.

Levinson publicó un ensayo innovador que demostraba parte de la reacción en cadena bioquímica que causa el cáncer. En la UCSF, Levinson fue un científico intenso y peculiar. Para una foto de laboratorio se presentó vestido como un cazador con todo y rifle y casco. Su punto: se necesitan instintos de cazador para perseguir las causas del cáncer. Varmus recuerda que se sorprendió cuando Levinson, un genio amateur de la computadora se propuso como voluntario para equipar el laboratorio con sus primeras computadoras. Incluso dio seminarios a los científicos sobre cómo utilizarlas. "Art es un pensador lleno de imaginación, con amplios intereses", dice Varmus.

En 1980, Levinson conoció al fundador de Genentech y profesor de la UCSF, Herbert W. Boyer, quien le dio la oportunidad de ser uno de los primeros científicos. Algunos de los colegas de Levinson lo acusaron de venderse. "Le dolió porque podría haber tenido una cita académica en cualquier lado", dice Boyer. "Así era de bueno."

Envalentado por las críticas, Levinson aceptó la oferta de Boyer. Desde el principio prosperó en la difícil cultura de Genentech, donde los científicos en jeans y camisas de manga corta trabajan cientos de horas a la semana, y luego juegan bromas entre ellos en las estridentes fiestas de viernes por la tarde.

ENCONTRANDO UNA MEJOR MANERA

Una de las primeras metas de Levinson al entrar a Genentech fue encontrar una mejor manera de producir medicinas biotecnológicas. El método estándar de producción en aquel entonces —crearlo desde adentro de la bacteria *E. coli*— aún funcionaba para algunos productos, incluyendo una vacuna para la hepatitis que estaba desarrollando Genentech. Así que Levinson trató de hacer la medicina de células de animales mamíferos. Después de un proceso doloroso de prueba y error, se dio una idea de cómo obligar a células de ovarios de hámsters chinos, a revolver la medicina.

Cuando Levinson se dirigió con los contadores de Genentch para mostrarles su idea, lo desairaron. Costaría demasiado, pensaron, ya que no había nadie que lo hubiera intentado, excepto en pequeñas cantidades para investigación. "Pienso que sus cálculos estuvieron llenos de problemas", recuerda Levinson. Así que los ignoró y fue con el jefe de manufactura, William D. Young, quien aceptó la idea. "El proceso que desarrolló fue increíble", recuerda Young, ahora CEO de ViroLogic Inc. (VLGC), una compañía de biotecnología al sur de San Francisco. Aunque Genentech tenía la licencia de la vacuna para hepatitis, la compañía utilizó el método de Levinson para hacer las otras medicinas. La manufactura de células de mamíferos eventualmente se convirtió en el estándar en la industria de la biotecnología.

JUGADA MAESTRA

A lo largo de la vida de Levinson, él ha combinado el pensamiento creativo con una disciplina en la ejecución, incluso en su pasatiempo personal: la cocina. No todo el mundo tiene la buena fortuna de englobar ambas habilidades, así que los ejecutivos inteligentes identifican sus limitaciones y encuentran individuos con habilidades complementarias de quienes aprender y colaborar.

PENSAMIENTO CREATIVO Y EJECUCIÓN

Sus compañeros de trabajo han llegado a admirar el otro lado del CEO: el genio financiero. Levinson se enseñó a sí mismo acerca de Wall Street, cuando estudiaba en el colegio y comenzó a interesarse en las acciones de la bolsa como complemento a su escaso ingreso como científico académico. Se unió a Genentech justo antes de que se hiciera pública, en octubre de 1980. A todos los empleados se les ofrecieron 200 acciones, cada una con 15 por ciento de descuento del precio inicial al público de 35 dólares.

Levinson, el único que entendía algo de los mercados, le dio a sus compañeros científicos una enseñanza y los motivó a comprar las 200 acciones. Al día siguiente, cuando el mercado de valores subió a 88 dólares en una hora, les recomendó a todos que vendieran. "El vendió, yo no", lamenta el excientífico de Genentech, David V. Goeddel, ahora CEO de Tularik Inc, también al sur de San Francisco. "Era claro que sabía de lo que hablaba."

La mayor parte de su vida, el desaliñado y desorganizado Levinson nunca "golpeó" a la gente como gerente administrativo. Pero sus jefes lo empujaban a que avanzara en los rangos, convenciéndolo de que su amplia experiencia en el laboratorio y su entusiasmo contagioso serían un activo para la compañía. "Art entiende el corazón de su negocio", decía Franz B. Humer, miembro de Consejo de Genentech y CEO del grupo Roche (RHHVF). La compañía lo nombró jefe de investigación en 1990. El ascenso impulsó a su hijo Jesse, entonces de siete años, a sugerir que algún día su papá dirigiría el lugar. "Se rió de la idea", dice Jesse, ahora de 24 años. "Era un científico y amaba lo que hacía."

Había poco que admirar de la posición de CEO cuando a Levinson lo ascendieron al cargo en 1995. El antiguo jefe, G. Kirk Raab, había renunciado bajo una nube de escándalo cuando la compañía reveló que le había pedido a Roche un préstamo personal en garantía. Genentech también estaba resintiendo los cargos criminales por el uso, sin autorización de la FDA, de la hormona para el crecimiento humano. (Posteriormente Genentech aceptó su culpabilidad y pagó una multa de 50 millones de dólares.) Levinson organizó una junta con todos los empleados e hizo una emotiva declaración en la que aseguró que Genentech nunca volvería a tener esa clase de acusaciones. "Amo totalmente este lugar", dijo Levinson. "Fue muy difícil para mí ver que nos golpearan."

Comenzó a establecer fronteras y controles. Todos los materiales para venta, por ejemplo, debían ser revisados por departamentos legales de Genentech. Lo que es más, al darse cuenta de que Genentech no podía abarcar toda la medicina, se enfocó en los recursos de la compañía para desarrollar tratamientos revolucionarios en tres áreas: inmunología, cáncer y biología vascular, el estudio de los vasos sanguíneos y su papel dentro de la enfermedad.

Mientras que al día de hoy, sus colegas e inversionistas lo califican muy bien, Genentech no se ha librado de malos pasos bajo su supervisión. La compañía tuvo un serio error con Raptiva.

Conforme el fármaco entraba en sus etapas finales de prueba, Genentech decidió aumentar la producción tomando la parte de manufactura de Xoma Ltd., que se venía haciendo hasta ese momento. Pero la nueva versión del fármaco tenía una estructura molecular ligeramente diferente a la original. En 2002, Genentech anunció que iba a retrasar su petición a la FDA por seis meses para poder recolectar información y probar que la nueva versión era comparable a la original.

JUGADA MAESTRA

Levinson permite que su pasión por Genentech brille, incluso en los peores momentos. Peticiones tan emocionales como la que hizo en 1995 pueden ser extremadamente motivadoras, si son genuinas.

En 2003 Genentech enfrentaba una pelea en el mercado de la soriasis. Biogen Inc, de Cambridge, Massachusetts, venció totalmente a Genentech con una nueva medicina que lanzó en enero. Amgen, Johnson & Johnson y los laboratorios Abbott estaban a punto de entrar en el mercado, también. El plan de Genentech era bombardear a los dermatólogos con pláticas de ventas que resaltaran las ventajas de Raptiva: hacía efecto más rápido que los otros medicamentos, y los pacientes podían inyectarse fácilmente. Pero Genentech se rehusó a contratar espacios en televisión y prefirió hablar de sus productos directamente a los consumidores. En su lugar, Levinson prefirió que los doctores les explicaran a sus pacientes esas complejas medicinas. “Esos anuncios donde aparecen personas corriendo y bailando entre flores son desastrosos”, comenta.

JUGADA MAESTRA

Así como el enfoque de Levinson en bioquímica lo ayudó, Genentech se esfuerza en su enfoque en tres áreas específicas. Al elegir entre áreas complementarias por su naturaleza, Levinson incrementa la probabilidad de que el esfuerzo de la firma rinda resultados.

“VA A SER DIFÍCIL”

El desacuerdo de Genentech con la televisión la puso en desventaja con competidores como Amgen, productor de la exitosa Enbrel. Ese producto todavía tenía que probarse para el

tratamiento de soriasis, pero Amgen ya estaba recolectando nombres de pacientes potenciales vía su sitio en la Web y en la revista relacionada con el tema que Amgen había estado promocionando con anuncios en televisión nacional. "Genentech compite con el mejor del negocio, en mercados donde no tiene experiencia", dice Gary M. Stibel, fundador y director del New England Consulting Group. "Va a ser difícil."

Más que nada, las nuevas medicinas serán costosas, haciendo potencialmente a Genentech una vara de luz para los aseguradores y políticos que se han estado quejando por los altos costos de la salud.

El precio de etiqueta para la medicina contra el asma, por ejemplo, es de mil dólares al mes, mientras que tratamientos anteriores, como inhaladores de esteroides, costaban sólo 300 dólares al mes. Aunque la mayoría de planes de salud han estado de acuerdo en cubrir el producto, requieren que pacientes y doctores llenen largos cuestionarios antes de determinar quién los puede tener. "Nos están haciendo dar saltos porque el precio es muy alto", dice el Dr. Brian Smart, jefe del centro contra el asma y alergias en el grupo médico DuPage, en Glen Ellyn, Illinois.

Aunque se forcejea con el precio y otras complejidades, Levinson mantiene su sentido del humor. En una travesura hace dos años, novateó al entrante jefe de investigación Richard Scheller, al orquestar un truco en el que la alta gerencia pretendía dar la imagen de que Genentech se iba por el drenaje. En la primera junta gerencial de Scheller, cada ejecutivo presentó falsas proyecciones del overhead, que complementaron con gráficas y cuadros, mostrando la pobreza de prospectos de la compañía. Levinson lamentó que el Consejo lo podía despedir en cualquier momento. "Me la hicieron", dice Scheller, quien había salido de un puesto seguro en la Universidad de Stanford para unirse a Genentech. Scheller se desquitó del CEO cuando colocó una figura de Levinson disfrazado del señor Spock de la serie "Viaje a las estrellas", en la puerta de una sala de juntas y distribuyó cientos de pequeñas copias a los ejecutivos.

En el mundo de los grandes farmacéuticos, Levinson permanece como un excéntrico. Él rechaza la visibilidad de un CEO; rara vez acepta invitaciones para hablar en eventos industriales. Prefiere estar en Genentech revisando ensayos químicos o en casa arreglando su telescopio y

JUGADA MAESTRA

Los líderes efectivos vienen en todas las formas, tamaños y estilos. Lo que importa no es la personalidad específica del líder, sino que ésta embone en la cultura de la organización. Y aún más importante, la gente se refiere más a su líder si ha visto destellos, aunque sea pequeños, de su personalidad.

hablar de ciencia con su esposa y sus dos hijos. Cuando ellos eran jóvenes, Levinson usaba Legos para enseñarles acerca del ADN y recreaba el Sistema Solar con pelotas de tenis y flashes. "Es como un niño pequeño", dice su esposa Rita.

Alguna vez, cuando necesitaba un descanso de tantas presiones, Levinson conectó su cámara digital al telescopio de su patio trasero y tomó fotos de las estrellas más distantes. "Algunos miran al cielo porque se maravillan de ver lo pequeños que somos", comenta. "Yo prefiero maravillarme de cuánto hemos aprendido y de las posibilidades que todavía están ahí." Ahora es momento de que este científico, convertido en CEO, demuestre que puede evitar que la estrella de Genentech caiga.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener motivados a los empleados a través de una difícil transición.

LA SOLUCIÓN

Compartir su pasión por la compañía y permitir mostrar su personalidad para que la gente se relacione con usted a un nivel personal.

MANTENGA LA VICTORIA

Reevalúe el proceso de negocio y sus estructuras continuamente. Conforme el incremento en el recuento de las ventas crezca, a la compañía rápidamente le quedarán pequeñas sus rutinas.

14

FUJIO MITARAI REGRESÁNDOLE EL FLASH A CANON



©Richard Morgenstein

PLAN DE ACCIÓN

Encontrar coaches o mentores que le ayuden a desarrollarse como gerente y como líder.

Integrar lecciones de otras culturas sin perder las fortalezas de la suya.

Construir, a partir de los principios centrales de su compañía, mientras se desarrollan nuevos al mismo tiempo.

ESTRATEGA

Al principio, Fujio Mitarai tuvo que disipar rumores de que su rápido ascenso fue sólo resultado de nepotismo. Transformó a Canon completamente y lo posicionó para encabezar la revolución digital de la fotografía. Su doctrina administrativa que combina el Este y el Oeste, la forma “Mitarai”, ha convertido a Cannon en una historia de éxito.

Este fascinante perfil de Fujio Mitarai por Irene M. Kunii, apareció en 2002. Irene Kunii murió de cáncer en 2004.

ESTILO ESTE-OESTE

A principios de la década de 1990, Mitarai era un ejecutivo frustrado. Regresó a las oficinas generales de Canon después de pasar 23 años en Estados Unidos, donde había colocado la cámara Canon y las copiadoras entre los líderes del mercado y había hecho amistad con altos ejecutivos de compañías como American Express o General Electric. Su meta era empujar el estilo práctico de Estados Unidos a todo el conglomerado japonés con objeto de reducir costos y limpiar sus finanzas.De otra manera,argumentó, Canon estará orientada al fracaso.

Pocos de sus colegas le hicieron caso. Aunque era un director administrativo senior, Mitarai decía: "no era lo suficientemente senior como para que los altos ejecutivos me escucharan". Entonces, un golpe del destino los obligó a poner atención: en agosto de 1995, el primo de Mitarai, el presidente de Canon, Jaime Mitarai, murió repentinamente de neumonía. Considerando otros seis ejecutivos senior, el Consejo le dio el puesto a Mitarai.

Eso marcó el inicio de la transformación de Canon. En siete años, Mitarai cambió un recio conglomerado cargado con subsidiarias que perdían dinero en esta eficiente organización. Durante su periodo como CEO, que inició en 1997, las ganancias netas de Cannon se triplicaron a 1 400 millones de dólares, por ventas de 24 300 millones. La capitalización de mercado se expandió de 11 000 millones de dólares a 34 000 millones, a pesar de la caída de la bolsa japonesa. Una gran razón: Mitarai implacablemente dirige a que su equipo reduzca costos y eleve ganancias. Tampoco ha sido tímido para cerrar divisiones débiles.

Hay más en su éxito que simplemente la obsesión en Estados Unidos por los resultados. Lo que algunos observadores llaman la "forma de Mitarai", también incorpora prácticas japonesas. Él rechaza la creencia estadounidense de incorporar miembros externos, argumentando que contribuyen poco. En cambio, le ha dado a los auditores más poder para supervisar acciones ejecutivas. Basa el pago en el mérito de animar a los miembros del grupo a incrementar ventas y mejorar productos. Aunque Mitarai continúa prometiendo empleo de por vida para inspirar lealtad.

EXIGIENDO Y CONSTRUYENDO UN DECISIVO CONSENSO

Mientras que Mitarai es exigente y decisivo**,** también trata de crear consenso antes de tomar una gran decisión. En 1997, por ejemplo, quería convertir cada fábrica de Canon a un nuevo sistema de producción que organizara a los trabajadores en pequeñas ramas, o "células", en lugar de grandes líneas de ensamble. Mitarai pasó semanas convenciendo a los ejecutivos senior con debates diarios de los

pro y contra del acuerdo. El resultado fue un crecimiento de 30 por ciento en la productividad de Canon. "Mitarai combina los principios administrativos de occidente con los japoneses para su estilo único", dice Masao Hirano, director de McKinsey & Co., en Japón.

La fórmula ciertamente parecía estar funcionando y, en un momento cuando Japón estaba desesperado porque alguien lo sacara de su estancamiento económico, estaba convirtiendo a Mitarai, de 66 años de edad, en algo así como un héroe. Su rehechura de Canon fue el tema de un nuevo libro, y el "estilo de Mitarai" es destacado en numerosos artículos en la prensa popular. "Muchos gerentes de las compañías están viendo en Mitarai un modelo a seguir", dice Yoshio Nakamura, director administrativo senior de Keidanren, una organización líder con influencia en los negocios japoneses.

No es que le faltaran desafíos a Mitarai. Débiles mercados de exportación y la fortaleza del yen deberían mantener las ganancias netas sin movimiento en el 2002. Las ventas de cámaras digitales y copiadoras permanecían fuertes, pero las ventas de las impresoras láser y la elaboración de chips, estaban fuera. "Tiene que traer un nuevo producto o una innovación que lleve a Canon hacia el futuro", decía Masaru Kaneko, economista de la Universidad Keio.

UNA INSPIRACIÓN PARA CANNON

De todas maneras, Canon estba en mucho mejor forma que el resto de las compañías japonesas, las cuales empezaban a ver a Mitarai como fuente de inspiración. Antes de que se hiciera cargo, Canon tenía una docena de divisiones que operaban como feudos individuales obsesionados por incrementar los números en las ventas a cualquier costo. En 2002 había cuatro divisiones: copiadoras, impresoras, cámaras y equipo óptico. Los gerentes ahora debían fondear el desarrollo de productos y la inversión de capital, por medio del flujo de efectivo en lugar de pedir préstamos al banco o emitir deuda. "Conforme creció Canon, los gerentes se olvidaron de la economía y la eficiencia", decía Mitarai. "Les enseñé que no podíamos alcanzar lo que fuera en los negocios sin ganancias."

La fijación de ganancias de Mitarai data de 1966. En ese tiempo acababa de ser nombrado contador de las pequeñas oficinas de Canon en Estados Unidos, en un almacén sin ventanas en Manhattan. Al remendar las cuentas, Mitarai preparó un reporte mostrando que Canon había ganado seis mil dólares en Estados Unidos de tres millones de dólares de ventas. Las ganancias parecían bajas para el Servicio Interno de Ingresos, que sospechó que Canon estaba evadiendo impuestos. Pero los auditores aprendieron que las operaciones en Estados Unidos estaban de hecho en números rojos, y sugirieron que Canon cerrara sus oficinas.

CULTIVAR MENTORES

Esa fue una llamada para despertar. Mitarai empezó a obligar al grupo a reducir costos y a establecer márgenes y ventas. Algunos años después, fue promovido como jefe de ventas de cámaras en Estados Unidos. A principios de la década de 1970, Canon fabricaba cámaras para Bell & Howell Co., pero su marca propia era débil. Así que Mitarai y otros gerentes japoneses le hablaron a comerciantes desde Alberta hasta Nuevo Mexico. Cruzaron el continente en autos rentados y se quedaron en moteles de 16 dólares la noche para economizar. Mitarai vivió en una casa compartida en el barrio Queens de Nueva York. Los fines de semana tomaban autobuses para ir a unos cursos de golf, recuerda Toshizo Tanaka, el oficial administrativo de Canon, quien también trabajó en New York.

JUGADA MAESTRA

Líderes efectivos buscan y mantienen una diversidad de colegas y coaches. Invertir tiempo en encontrar mentores y construir relaciones con ellos es esencial para su éxito.

Esos cursos fueron convenientes. Después de que se convirtió en presidente de Canon–Estados Unidos en 1979, Mitarai cultivó relaciones con altos ejecutivos estadounidenses. Una de sus parejas en el golf fue el ex CEO de GE, Jack Welch. Mitarai le pedía sus consejos. "Él quería hablar de estrategia y métodos gerenciales, y si se podrían aplicar en Japón", recuerda Haruo Murase, ahora presidente de *marketing* de Canon.

Mientras tanto, Mitari aprendió a construir un negocio. En 1976, se empezó a anunciar en televisión para establecer el nombre de Canon en las cámaras y vencer al líder de mercado Nikon Corp., para ser patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos de Verano de Montreal 1976. Entonces, fue contra Xerox Corp., el rey de las fotocopiadoras. Canon reclutó vendedores y lanzó copiadoras más compactas y baratas. En 2002 era líder global con 30 por ciento de la participación.

Después de su regreso a Tokio en 1989, Mitarai supervisó la contabilidad, el personal y la administración. Se alarmó de las finanzas de muchas divisiones de Canon. Siete de ellas estaban en números rojos, y las rentables estaban construyendo plantas en el exterior sin ninguna coordinación. Al convertirse en presidente en 1995, no pasó mucho tiempo para que Mitarai, sobrino del cofundador de Cannon, borrara las sospechas de que había obtenido su puesto por nepotismo. Para subrayar que todas las divisiones eran parte de una compañía, introdujo hojas de balance consolidadas. Mitarai utilizó las tradicionales juntas informales de Consejo, que comenzaban diariamente a las 7:45 a.m., para animar a los ejecutivos a debatir sobre el rumbo de la compañía. También inició con las juntas diarias durante el almuerzo con los gerentes senior y juntas mensuales con 800 gerentes de menor nivel.

JUNTOS REDUCIENDO LOS COSTOS CON INNOVACIÓN

Para arreglar las finanzas de Canon, Mitarai tomó un escalpelo para negocios que perdían dinero. A los tres meses de haber tomado el cargo, decidió que Canon debía cerrar su negocio de PC, que había perdido 85 millones de dólares en 1995. Se salió de las pantallas de cristal líquido y máquinas de escribir eléctricas. La venta de activos y otras medidas ayudaron a reducir las deudas de Canon, de 7 000 millones de dólares a 2 500 millones en 2002.

JUGADA MAESTRA

Mitarai enfatiza enérgicamente la importancia de la rentabilidad. Sin embargo, también reconoce que sólo reducir costos no los mantendrá en el liderazgo del mercado, por lo que refuerza la marca de Cannon al mismo tiempo que apuntala las ganancias.

Pero quizá su mayor logro fue comenzar a convertir a Canon al sistema "de células" de producción en 1998. Media docena de trabajadores en un pequeño lugar podrían producir en 2002 lo que 30 en las anteriores líneas de ensamble. Las 29 plantas japonesas utilizaban este sistema de células, y las 15 que estaban en otros países las estaban asumiendo. Esto les ayudó a eliminar 10 000 trabajadores que estaban bajo contrato y liberar el equivalente a cinco fábricas.

Pero Mitarai no tocaba a la investigación y desarrollo, a los que pensaba darles un impulso de 7.5 por ciento a 10 por ciento. En 2000 y 2001, Canon ha invertido 500 millones de dólares en tecnología óptica para la próxima generación de chips para equipos. Algunos analistas pensaban que era excesivo, pero Mitarai consideraba que era crucial si Canon esperaba desarrollar productos innovadores como copiadoras, impresoras y cámaras que se vincularan con los sistemas y redes. Mitarai, quien no espera retirarse pronto, quería que Canon fuera número uno en cámaras digitales, impresoras de inyección de tinta y motores para hacer chips.

También ponía énfasis en el valor del accionista, haciendo más transparentes las cuentas corporativas y asistiendo personalmente a las junta de inversionistas. Incluso, Mitarai amortiguó las demandas de los inversionistas para alcanzar ganancias a corto plazo, diciendo que animaba a las compañías a revisar sus resultados. En Canon, comentaba, los empleados son más valiosos que los inversionistas. Así que Mitarai garantizaba los empleos de 20 000 japoneses que trabajaban de planta. "Hoy existen pocas oportunidades de trabajo en Japón, y menos movilidad", comentaba.

Esta estrategia quizá funcionara tanto como Canon se mantuviera creciendo. Esa era una gran exigencia dado que la demanda era débil en Estados Unidos y Europa, desde que las exportaciones contabilizaron 70 por ciento de las ventas. De todas formas, Canon tiene suerte de que Mitarai hizo todo de manera eficiente cuando la economía global era fuerte.

JUGADA MAESTRA

Adoptar estrategias de la competencia puede alterar las plumas. De su énfasis en la generación de consensos a su insistencia en asegurar los empleos, Mitarai sabía qué aspectos de la cultura administrativa japonesa y cuáles estilos estadounidenses agregarían mayor valor o no funcionarían en casa, en lugar de sólo importar prácticas foráneas.

Al esperar que Japón estuviera en crisis, los conglomerados que perdían dinero como Hitachi, Fujitso y Toshiba encontraron que sus esfuerzos de reestructuración tenían una rígida resistencia.

El consejo de Mitarai: "Deben de reorganizar, poner énfasis en la rentabilidad y comenzar a ponerle más atención a los accionistas."

En ese momento, el resto de las compañías en Japón harían bien en escuchar.

ACTUALIZACIÓN

Mitarai ha sido reemplazado como CEO por Tsuneji Uchida y actualmente es jefe de Nipon Keidanrem, el mayor grupo de presión japonés, aunque sigue siendo presidente del Consejo de Canon.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Reposicionar un conglomerado caótico durante una caída de la economía.

LA SOLUCIÓN

Inculcar en su organización principios administrativos manejables de otras organizaciones, pero manteniendo prácticas locales que son culturalmente importantes.

Utilizar procesos operativos como reportes financieros y juntas periódicas para mantener la disciplina y estrategia fiscal.

Encontrar mentores que puedan aconsejarle cómo manejar su compañía y su carrera.

MANTENGA LA VICTORIA

Invertir fuertemente en investigación y desarrollo para asegurar que sus productos continúen en el liderazgo del mercado y encontrar nuevas fuentes de crecimiento.

EL HOMBRE QUE INVENTÓ LA ADMINISTRACIÓN: POR QUÉ LAS IDEAS DE PETER DRUCKER TODAVÍA SON IMPORTANTES

Estaba sentado casi junto al oído derecho de Peter Drucker, con el que todavía puede oír, en la sala de su modesta casa en Claremont, California. Aun así de cerca, le tuve que gritar cuando le hice mi pregunta y continuamente me decía "¿Qué?", en lugar de una respuesta. Cuando al fin absorbió mis palabras, su mente se mantuvo vigorosa aun cuando su cuerpo está fallando.

A menudo decía que a su edad "uno no reza por una vida larga, sino por una muerte fácil". Él ha luchado contra una serie de enfermedades, desde un cáncer abdominal que amenazó su vida, a una fractura de cadera. Le fueron colocados artefactos auditivos en ambos oídos, tiene un marcapasos en el pecho y necesita una caminadora para andar en la casa de su rancho en Wellesley Drive. Por casi 20 años me he encontrado o he hablado frecuentemente con Drucker en el transcurso de reportar cualquier número de negocios e historias gerenciales.

Esa mañana, en pantalones negros de algodón y calcetines que apenas cubrían sus tobillos, Drucker lucía inusualmente frágil y cansado, no de tan buen humor para hablar de su legado. "No soy muy introspectivo", protestó con su conocido sonido gutural, con un cargado acento de su natal Austria. "No sé. Lo que diría es que he podido ayudar a un buen número de gente a que sea efectiva y haga lo correcto."

Permitamos que otros hablen de Drucker, quien murió en paz mientras dormía en su casa, el 11 de noviembre del 2005, a la edad de 95 años, seis días antes de su cumpleaños 96.

> "El mundo sabe que fue el pensador gerencial más grande del siglo XX", comentó Jack Welch, exCEO de General Electric Co., después de su muerte.
>
> "Fue el creador e inventor de la administración moderna", dijo el líder de la administración, Tom Peters. "A principio de la década de 1950, nadie tenía una caja de herramientas para manejar estas organizaciones increíblemente

complejas que se habían salido de control. Drucker fue la primera persona que nos dio un manual para eso."

Agrega el cofundador de Intel Corp., Andrew S. Grove: "Como muchos filósofos, habló con un lenguaje franco que resonaba con sus mensajes comunes. En consecuencia, sus afirmaciones simples han influido muchas acciones diarias; así lo hizo con las mías, por décadas".

JUGADA MAESTRA

Nunca diga o piense "yo". Diga o piense en "nosotros". Los líderes efectivos saben que tienen la autoridad sólo porque cuentan con la confianza de la organización. Ellos comprenden que las necesidades y oportunidades de una organización vienen de antes que las suyas propias.

La historia de Drucker es la historia de la administración misma. Es la historia del crecimiento de la corporación moderna y de los gerentes que organizan su trabajo. Es casi imposible imaginarse el crecimiento o la dispersión de las compañías por todo el globo sin su análisis.

Pero también es la historia del propio desencanto de Drucker con el capitalismo de finales del siglo XX, que pareció beneficiar a la ambición tan fácilmente como al desempeño. A Drucker le molestaba la riqueza excesiva que se le daba a los ejecutivos mediocres aun si recortaban los rangos de trabajadores ordinarios. Y cuando entró a su décima década, hubo algunos en las corporaciones y en la academia que dijeron que su tiempo ya había pasado. Otros dijeron que se había hecho torpe con la realidad. Mientras tanto, las nuevas generaciones de líderes y expertos gerenciales, muchos que se enriquecieron con sus libros y conferencias, lo suplantaron. La duda y la desilusión que Drucker expresó hacia los negocios en años recientes le causó alejarse de las corporaciones y en su lugar, ofrecer consejos a los sectores altruistas. Pareció ser un reconocimiento de que la gerencia y los negocios, de alguna manera le habían fallado.

Pero el relato de Drucker no es simple historia. Se reconozca o no, la práctica y el manejo de la organización en la actualidad, se deriva ampliamente del pensamiento de Drucker. Sus enseñanzas forman un anteproyecto para cada pensamiento de un líder. En un mundo de rápidos arreglos y explicaciones simplistas, de modas pasajeras y lecciones simples de PowerPoint, él comprendió que la tarea de dirigir personas e instituciones estaba llena de complejidades. Le enseñó a generaciones de ejecutivos la importancia de elegir a las mejores personas, de enfocarse en oportunidades y no en problemas, de ponerse en el mismo lado del cliente, de entender sus ventajas competitivas y continuar

refinándolas. Creía que la gente talentosa era el ingrediente esencial de cada empresa exitosa.

JUGADA MAESTRA

"Atraer y mantener talento se han convertido en dos de las tareas centrales de la administración. Trabajadores conocedores tienen muchas opciones y deberían ser tratados y administrados como voluntarios. Quieren respeto y autoridad. Déselos."

HOMBRE RENACENTISTA

Mucho antes de su muerte, antes de que abundaran los obligados reconocimientos, Drucker ya se había convertido en leyenda. Él era el líder entre líderes, un sabio, todo en uno. Se había movido con fluidez en todos sus roles, como periodista, historiador, profesor, analista económico y contador de historias. Más allá de sus 95 prolíficos años, fue un verdadero hombre renacentista, un maestro de religión, filosofía y ciencia política, inclusive de arte asiático; también novelista. Pero su contribución más importante, claramente, es en los negocios.

Lo que John Maynard Keynes es a la economía o W. Edwards Deming a la calidad, Drucker es a la administración.

Después de ser testigo de la opresión del régimen nazi, encontró grandes esperanzas en las posibilidades de las corporaciones modernas para construir comunidades y darle significado a la gente que trabajaba para ellas. En los siguientes 50 años, entrenó su intelecto para ayudar a las compañías a cumplir esas grandes expectativas. Siempre estaba dispuesto a discernir las tendencias, incluso 20 años antes de que todo mundo las viera. "Es frustrantemente difícil citar un concepto gerencial moderno que antes no fuera articulado, si no es que inventado, por Drucker", dice James O'Toole, autor de administración y profesor de la Universidad del Sur de California. "Digo lo anterior con respeto y consternación." En el curso de su larga carrera, Drucker fue consultado por los más célebres CEO de su era, desde Alfred P. Sloan Jr., de General Motors Corp., hasta Grove, de Intel.

- Fue Drucker quien introdujo la idea de la descentralización (en la década de 1940, lo que se convirtió en el principio base de virtualmente cada organización grande en el mundo.
- Fue el primero en afirmar (en la década de 1950) que los trabajadores deberían ser tratados como activos, no como responsabilidades a eliminarse.
- Originó la visión de la corporación como una comunidad de humanos (de nuevo, en la década de 1950) basada en la confianza y en el respeto a los trabajadores, no sólo como una máquina de hacer ganancias, una

perspectiva que le ganó a Drucker una reverencia como semi Dios por parte de los japoneses.

- Fue el primero en dejar en claro (todavía en la década de 1950) que "no hay negocio sin cliente", una simple noción que produjo una nueva mentalidad en el *marketing*.
- Argumentó en la década de 1960, mucho antes que otros, la importancia de la sustancia sobre el estilo, para prácticas institucionales, en lugar de líderes carismáticos o cultos.
- Y de nuevo fue Drucker quien escribió sobre la contribución de trabajadores conocedores en la década de 1970, mucho antes que nadie supiera cómo el conocimiento produciría materia prima como capital esencial de la nueva economía.

Drucker hizo observaciones de su vida laboral, recolectando engañosamente ideas simples que seguido producían sorpresivos resultados. Poco después de que Welch se convirtiera en CEO de General Electric en 1981, por ejemplo, se sentó con Drucker en las oficinas generales de la compañía, en Nueva York. Drucker le planteó dos preguntas que prácticamente cambiaron el curso durante la administración de Welch: "Si no estuviera usted todavía en un negocio, ¿entraría en este momento?", preguntó. "Y si la respuesta es no ¿qué es lo que va a hacer?".

JUGADA MAESTRA

Enfóquese en oportunidades en lugar de problemas. Resolver problemas previene el daño, pero explotar oportunidades produce resultados. Explote el cambio como una oportunidad y no lo vea como amenaza.

Esas preguntas llevaron a Welch a su primera gran idea de transformación: de que todo negocio bajo la sombrilla de GE tendría que ser el número uno o número dos de su clase. Si alguno no estaba en ese nivel, Welch decretaba que ese negocio debería arreglarse, venderse o cerrarse. Fue la estrategia central que ayudó a Welch a rehacer GE en una de las más exitosas corporaciones estadounidenses de los últimos 25 años.

El trabajo de Drucker en GE es instructivo. Nunca fue su estilo traerle al CEO, respuestas claras y concisas a sus problemas; en vez de eso, él enmarcaba la pregunta que pudiera descubrir los temas más importantes en el lugar del camino hacia el desempeño. "Mi trabajo", recomendaba a un cliente que lo consultaba, "es hacer preguntas. Su trabajo es responder". Comenta Dan Lufkin, cofundador de la firma bancaria Donaldson, Lufkin & Jenrette Inc., que

frecuentemente consultaba a Drucker en la década de 1960: "Nunca te daría una respuesta. Por un tiempo fue frustrante. Pero mientras requería un poco más de materia cerebral, era enormemente de más ayuda para nosotros. Después de pasar un rato con él, realmente lo admirabas no sólo por la calidad de su pensamiento, sino por su anticipación, lo cual era asombroso. Él estaba más adelante de la curva en las mayores tendencias".

La mente de Drucker era itinerante, capaz de divagar en minutos a través de una serie de desviaciones hasta llegar a un punto específico en los negocios. Podía soltar un monólogo que incluía cualquier cosa, desde el papel del dinero en la obra de Goethe, *Fausto*, hasta la historia de su abuela, quien tocó el piano para Johannes Brahms, y todavía usar todo esto para reforzar su punto de vista. "Pensaba en círculos", dice Joseph A. Maciariello, quien enseña el curso "Drucker y la gerencia", en la Universidad de Claremont.

Parte del genio de Drucker radica en su habilidad para encontrar patrones entre disciplinas aparentemente sin conexión. Warren Bennis, un líder de la administración y admirador de Drucker por mucho tiempo, dice que una vez le preguntó a su amigo que cómo le hacía para tener esas retrospectivas tan originales. Drucker casi cerró sus ojos pensativamente. "Aprendo sólo a través de escuchar" dijo pausado "a mí mismo".

Entre los académicos, esa aproximación no lineal de propósito específico algunas veces hizo que surgieran comentarios de que Drucker no era suficientemente riguroso, de que su trabajo no estaba respaldado por una investigación cuantificable. "Con todos eso libros que escribió, conozco a muy pocos profesores que alguna vez asignaron uno, a sus estudiantes de maestría", dice O'Toole. "Peter no hubiera durado en una gran escuela de negocios."

Conocí por primera vez a Drucker en 1985, cuando apenas buscaba dominar mi nuevo trabajo como editor administrativo de *BusinesWeek*. Me invitó a East Park, Colorado, donde junto a su esposa Doris, acostumbraba pasar los veranos en una cabaña, parte de un campamento de la YMCA. Recuerdo que me aconsejaba tomar mucho agua, ingerir una gran dosis de vitamina C, y acostumbrarme a la altitud del lugar. Pasé dos días tratando de conocer a Drucker y su trabajo. Desayunamos, comimos y merendamos juntos. Caminamos por el campo. Y me sentí íntimamente familiar con su historia.

Nació en Austria, en 1909, en una familia de profesionistas muy educados. Él parecía destinado a cierta clase de grandeza. La Viena que conoció Drucker fue un centro económico y cultural, y sus padres estaban en la parte principal. Sigmund Freud comía en el mismo restaurante que los Drucker, y vacacionaban

cerca del lago Alpine. Cuando Drucker conoció por primera vez a Freud a los ocho años, su padre le dijo: "Acuérdate que hoy acabas de conocer al hombre más importante de Austria y quizá de Europa". Muchas tardes, sus padres, Adolph y Caroline, reunirían a la élite intelectual en la estancia de su casa en Viena para tener amplias discusiones sobre medicina, política o música. Peter no sólo absorbió el contenido de esas pláticas, sino las palabras y el estilo de expresión.

Cuando Hitler organizó su primera junta nazi en Berlín, en 1927, Drucker, educado como protestante, estaba en Alemania, estudiando leyes en la Universidad de Francfort. Asistió a clases con profesores como Keynes y Joseph Schumpeter. Siendo estudiante trabajó como asistente en una firma exportadora de Hamburgo y como analista de seguros en un banco mercantil de Francfort. Vivió los años del surgimiento de Hitler, reconociendo desde el principio la amenaza del poder centralizado. Cuando su ensayo sobre Friedrich Julios Stahl, un líder y filósofo conservador alemán, fue publicado como panfleto en 1933, ofendió tanto a los nazis que el panfleto fue prohibido y quemado. Un segundo panfleto de Drucker, *Die Judenfrage in Deutschland o La pregunta judía en Alemania*, publicado cuatro años después, tuvo el mismo destino. La única copia que sobrevivió está en un folder en los Archivos Nacionales de Austria, con una swástica estampada en el archivo.

Drucker emigró a Londres poco después de que Hitler se convirtiera en canciller, y tomó un trabajo como economista en el banco de Londres mientras continuaba escribiendo y estudiando economía. Llegó a América en 1937 como corresponsal de un grupo británico de periódicos, junto con su esposa Doris, a quien había conocido en Francfort. "America era terriblemente excitante", recordaba Drucker. "En Europa, la única esperanza era regresar a 1913. En este país todo mundo veía hacia delante".

Lo mismo hizo Drucker. Enseñó como maestro de tiempo parcial en el Colegio Sarah Lawrence antes de entrar a la facultad del Colegio Bennington, en Vermont. Podría ser un maestro difícil. Una estudiante de Bennington recuerda lo que Drucker comentó sobre su tarea: "me recuerda a semillas salpicadas en una planta aromática".

"Pude haber apretado su gordo cuello", escribió ella en una carta a sus padres. "Desafortunadamente, es un hombre brillante y famoso. Al menos me enseñó algo."

Drucker fue un profesor de política y filosofía en Bennington cuando se le dio la oportunidad de estudiar en General Motors en 1945, la primera vez que le echó un vistazo al interior de la corporación. Su revisión lo llevó a publicar su primer

gran libro, *Concepto de una corporación*, y a su decisión en 1950, de inscribirse a la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York. Fue alrededor de esta época cuando Drucker escuchó a Schumpeter, entonces en la Universidad de Harvard, decir: "Sé que no es suficiente ser recordado por libros y teorías. Uno no hace la diferencia a menos de que sea una diferencia en la vida de las personas".

CREANDO UNA DISCIPLINA

Drucker tomó ese consejo desde el corazón, fincando una carrera en consultoría mientras continuaba su vida como maestro y escritor.

Su famoso texto *La práctica de la administración,* publicado en 1954, describió bien a la corporación estadounidense como una disección de rana en un laboratorio escolar, con títulos de capítulos como "¿Qué es un negocio?" y "Crecimiento gerencial". Éste se convirtió en su primer libro popular acerca de la gerencia, y su título fue, en efecto, un manifiesto. Él decía que la gerencia no era ni ciencia ni arte. Era una profesión como la medicina o las leyes. Lo puso de esta manera: "Escribí *La práctica de la administración* porque no había ningún libro sobre la materia. Había estado trabajando por 10 años en consultoría y enseñanza y simplemente no había nada, o muy poco. Así que me senté y lo escribí, muy consciente del hecho de que estaba poniendo los cimientos de una disciplina".

JUGADA MAESTRA

Cada decisión es arriesgada: es un compromiso con los actuales recursos para un futuro incierto y desconocido. Se puede minimizar el riesgo si sabe cuándo es necesaria una decisión, cuándo definir claramente un problema y enfrentarlo directamente, y tendrá que comprometerse hasta el final. No ha tomado una decisión hasta que encuentre una forma de implementarla.

Drucker enseñó en NYU por 21 años, y sus clases ejecutivas se volvieron tan populares que se daban junto al gimnasio, junto a la alberca que cubrían para poner cientos de sillas. Se cambió a California en 1971 para convertirse en profesor de ciencias sociales y administración en la Escuela de Graduados de Claremont, como se conocía en ese entonces. Pero siempre pensó en ser externo —un escritor, no un académico— y fue largamente ignorado por las escuelas de negocios. Tom Peters dice que consiguió dos grados avanzados, incluyendo un doctorado en negocios, sin leer ni una vez a Drucker o uno de sus libros.

Por años, profesores de diversas élites de escuelas de negocios dicen que no se molestaron en leer a Drucker porque lo encontraban superficial. Y años despues de la muerte de Drucker, incluso el Decano de la Escuela de Graduados de Administración Peter F. Drucker comentó "esta es una marca en declive".

En la década de 1980, Drucker comenzó a tener dudas acerca de los negocios y del capitalismo. No volvió a ver a la corporación como un espacio ideal en la cual crear una comunidad. De hecho, vio lo opuesto: era un lugar de donde los intereses propios habían triunfado sobre los principios igualitarios que promovió muchas veces. Tanto en sus escritos como en sus discursos, Drucker emergió como uno de los críticos más importantes de las corporaciones estadounidenses. Cuando los conglomerados eran la moda, Drucker criticó las arrojadas fusiones y adquisiciones. Cuando los ejecutivos se comprometieron en la construcción de imperios, él argumentó contra el exceso de gente y la ineficiencia de numerosos "asistentes". En un ensayo de 1984, persuasivamente argumentó que los sueldos de los CEO se habían disparado fuera de control e imploró a los Consejos a mantener las compensaciones de un CEO a no más de 20 veces el rango obtenido. Lo que realmente lo enfurecía era la tendencia de los gerentes corporativos de cosechar gigantescas ganancias mientras que despedían a miles de trabajadores. "Eso es moral y socialmente imperdonable", escribió Drucker "y pagaremos un gran precio por ello".

Las ofertas hostiles de la década de 1980, un periodo que ahora los revisionistas dicen fue esencial para mejorar la eficiencia y la productividad estadounidenses, representó para Drucker "el fracaso final del capitalismo corporativo". Entonces comparó a los comerciantes de Wall Street como "campesinos de los Balcanes robándose el ganado los unos a los otros" o "cerdos atiborrándose en el abrevadero". Mantuvo que esas indemnizaciones multimillonarias habían pervertido la habilidad de la gerencia de ver algo más que lo de ellos mismos. "Cuando tienes paracaídas de oro", le dijo a un periodista, "haz creado incentivos para la gerencia que están coludidos con los paracaidistas". En un punto, Drucker fue aplazado por los valores corporativos estadounidenses que llegó a mencionar "aunque creo en el libre mercado, tengo serias reservas sobre el capitalismo".

Tenemos la tendencia de pensar en Drucker como algo por siempre antiguo, como un gnomo antiguo y misterioso. Por lo menos, yo lo hice. Su forma de hablar, siempre mesurada y lenta, siempre tuvo el acento de Viena. Su sabiduría no podía venir de nadie cuando era joven. Así que es fácil olvidar su gallarda juventud, su larga devoción a una mujer y a sus cuatro hijos (hasta el final, Drucker siempre saludó a su esposa con un: "Hola, querida mía"), o incluso su delicioso y autodepresivo sentido del juego.

Durante sus primeros trabajos de consultoría con DLJ, los socios volaron a California para conocer a Drucker en su casa. Después de uno de sus famosos serpenteantes monólogos, Drucker pensó que necesitaban un descanso.

"Bien muchachos", comentó, "¿por qué no nos relajamos por unos minutos? Nademos".

Los ejecutivos le respondieron que no habían traído sus trajes de baño.

Drucker les respondió que "no necesitan trajes de baño el día de hoy, ya que sólo somos hombres".

"Así que nos desnudamos y nos metimos a la alberca", recuerda Charles Ellis, quien estaba con el grupo.

De seguro Drucker nunca embonó en el estereotipo abotonado del consultor gerencial. Siempre prefirió colores brillantes: una camisa verde botella, un traje de punto, una chamarra azul rey, o simplemente una camisa de lana y pantalones de color canela. Drucker siempre trabajó desde su oficina en casa lleno de libros y discos de música clásica en las repisas que rechinaban por su peso. Nunca tuvo una secretaria y usualmente manejaba el fax y contestaba el teléfono; era como un adicto al teléfono, reconocía.

PREDOMINIO PRIVADO

Drucker también fue un intenso hombre privado, revelando poco de su vida personal, incluso en su autobiografía *Aventuras de un transeúnte*, el libro que me comentó era su favorito. No es de sorprenderse, quizá de que los archivos de Drucker en la Universidad de Claremont, sólo contengan una carta personal de su esposa hacia él. Doris tenía dos imágenes de periódicos de los años 50, una de un hombre bien parecido en falda escocesa, fresco después de un buen sueño; y la otra de una pareja de enamorados —hombre y mujer viéndose el uno al otro— durante una merienda. Ella pegó ambas imágenes de blanco y negro en un frágil papel y escribió las palabras: "Te amo por las mañanas cuando las cosas son un tanto frenéticas. Te amo en la tarde, cuando las cosas son más románticas". No tiene fecha ni firma.

Fue Doris, en sus memorias sin publicar, quien contó la historia de cómo encerró a Drucker en una coladera de carbón en Londres, para esconderlo de la madre de ella que no aprobaba su relación. Conforme la mamá de Doris volteó la casa en una búsqueda frenética de un hombre que creía estaba durmiendo con su hija, Peter pasó la mayor parte de la noche agachado en un agujero frío y oscuro. La mamá de Doris había deseado por mucho tiempo que su hija se casara con un pretendiente alemán de clase alta. Lo último que deseaba era que se casara con un simple austriaco.

En sus últimos años, conforme su salud se hacía más débil, también lo hizo su magnética atracción. Aunque mantuvo a un grupo fiel de seguidores,

continuamente aumentaba su atención a líderes altruistas como Frances Hesselbein de las Girl Scouts de Estados Unidos, o Rick Warren, pastor fundador de la Iglesia Saddleback de Lake Forest, California. Warren, autor de *El propósito de una vida dirigida*, consideraba a Drucker como un mentor. "Drucker me dijo que la función de la administración en una iglesia es que parezca como una iglesia, no como un negocio. Es permitir hacer tu misión", comenta Warren. "Los negocios sólo eran un punto de partida de donde tenía esta plataforma para influir en líderes de diferente clase".

De todas maneras era claro que a Drucker le importaba profundamente cómo sería recordado. En 1990 trató de desacreditar una biografía admirada del gurú de la calidad, Deming, a quien consideraba un rival. Y cuando el profesor O'Toole evaluó la influencia del estudio de referencia de Drucker sobre General Motors en 1945, concluyó que el líder no sólo no tuvo ningún impacto en GM, sino que también se convirtió en persona *non grata* en la compañía por más de medio siglo. "Se lo mandé a Peter y pasamos horas revisándolo", recuerda O'Toole. "No estaba contento con el resultado porque no estaba de acuerdo con la conclusión. Pensaba que sí había tenido gran impacto en GM. Pensé que era muy generoso por parte de Peter o se estaba bromeando a sí mismo".

Durante el mismo periodo, Drucker, entonces de 80 años, escribió una severa equivocación en el prefacio de una nueva edición de Alfred Sloan, *Mis años con General Motors*. En un pasaje, Drucker cita a Sloan diciendo que la muerte de su hermano más joven, Raymond, fue la "tragedia más personal de mi vida". Raymond, sin embargo, murió 17 años después de Alfred. En otra sección, Drucker hace notar que la publicación del libro había sido retrasada porque Sloan "se había rehusado a publicarlo mientras alguna persona de GM mencionada en el libro siguiera viva. El día en que murió la última persona, Sloan lo autorizó para que se publicara", escribió Drucker. De hecho, Sloan generosamente acumuló elogios de 14 colegas en el prefacio de su libro, y todos estaban vivos cuando se publicó el libro por primea vez.

Como quiera que sea, no es claro si las equivocaciones fueron el resultado de la torpeza o el declive de su poder intelectual. Pero Drucker nunca más estuvo en el mejor momento de su carrera. El decano de la Escuela de Drucker, Cornelis de

JUGADA MAESTRA

"Los seres humanos tienden a cerrarse al exterior. Pero las organizaciones efectivas existen no sólo para satisfacerse a sí mismas, sino para llenar una necesidad del cliente. Los líderes tienen el deber de enfocar la organización hacia fuera de una manera que refresque continuamente lo que todo mundo hace al interior de la compañía".

Kluyver, tenía razones para creer que la influencia de Drucker decrecía. La escuela tenía problemas para atraer grandes sumas de dinero de donadores potenciales. Para obtener 20 millones de dólares por su enclenque respaldo, de Kluyver aceptó en el 2003 poner otro nombre a la escuela, el de Masatoshi Ito, fundador de Ito. Yokado Group, propietario de las tiendas 7-Eleven en Japón y Estados Unidos. Los estudiantes protestaron, incluso marcharon afuera de la oficina del decano con pancartas despreciando el cambio. Un enfermo Drucker aceptó voluntariamente hablar con los estudiantes. "Considero que tres años después de mi muerte mi nombre no será ninguna ventaja", les dijo. "Si pueden obtener 10 millones quitando mi nombre, mejor para ustedes."

En abril, durante nuestra última junta, le pregunté a Drucker qué hacía últimamente. "No mucho", contestó. "He estado poniendo las cosas en orden, lentamente. Estoy razonablemente seguro de que voy a escribir otro libro. Sólo que no tengo la energía. Mi escritorio es un desorden, no puedo encontrar nada."

Casi me sentí culpable por haber hecho esa pregunta, así que elogié su trabajo: los 38 libros, los incontables ensayos y artículos, las sesiones de consultoría, su amplia influencia en la mayoría de líderes mundiales. Pero estaba él estaba agitado, incluso desdeñoso de muchos de sus logros.

"Hice lo mejor en mis primeros trabajos, en la década de 1950. Desde entonces, es marginal, ¿OK? ¿Qué más tienes?

Presioné al nonagenario para que me diera más reflexiones, más introspectiva. "Mira", me dijo, "estoy totalmente desinteresado. Soy un escritor y los escritores no tienen vidas interesantes. Mis libros, mi trabajo, sí. Eso es diferente."

Por John A. Byrne y Lindsey Gerdes.

FUENTES

Capítulo 1: John A. Byrne, "How Jack Welch Runs GE", 8 de junio, 1998; http://www.businessweek.com/datedtoc/1998/980608.htm

Capítulo 2: Jay Greene, with Steve Hamm and Jim Kerstetter, "Ballmer's Microsoft", 17 de junio, 2002; http://www.businesweek.com/magazine/content/02_24/b3787001.htm.

Capítulo 3: Diane Brady, "The Unsung CEO", 25 de octubre, 2004, http://www.businessweek.com/magazine/content/04_43/b3905001_mz001.htm

Capítulo 4: Robert Berner, "The P&G Revolution" 7 de Julio, 2003; http://www.businesweek.com/magazine/content/03_27/b3840001_mz001.htm.

Capítulo 5: Brian Bremner, Gail Edmondson and Chester Dawson, con David Welch y Kathleen Kerwin, "Nissan's Boss" 4 de octubre, 2004; http://www.businesweek.com/magazine/content/04_40/b3902012.htm. Gail Edmonson, "Smoothest Combo on the Road", 4 de octubre, 2004; http://www.businesweek.com/magazine/content/04_40/b3902018.htm.

Capítulo 6: Adrienne Carter, "Miller Brewing: It's Norman Time", 29 de mayo, 2006; http://www.businesweek.com/magazine/content/06_22/b3986095.htm.

Capítulo 7: Anthony Bianco y Tom Lowry, "Can Dick Parsons Rescue AOL Time Warner?" 19 de mayo, 2003; http://www.businesweek.com/magazine/content/03_20/b3833001_mz001.htm.

Capítulo 8: Aaron Berstein, “Can This Man Save Labor?” 13 de septiembre, 2004; http://www.businesweek/magazine/content/04_37/b3899001_mz001.htm.

Capítulo 9: William C. Symonds, “Corning:Back from the Brink”, 18 de octubre, 2004; http://businessweek.com/magazine/content/04_42/b3904080_mz056.htm.

Capítulo 10: Steve Hamm, “Taking a Page fron Toyota’s Playbook”, 22 de agosto, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_34/b3948443.htm.

Capítulo 11: Susan Berfield, “A CEO and his Son,” 27 de mayo, 2002; http://www.businessweek.com/magazine/content/02_21/b3784001.htm.

Capítulo 12: Ben Elgin con Ronald Grover, “Yahoo! Act Two,” 2 de junio, 2003; http://businesweek.com/magazine/content/03_22/b3835001_mz001.htm.

Capítulo 13: Arlene Weinntraub, “Genentech’s Medicine Man,” 6 de octubre, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_40/b3852085.htm.

Capítulo 14: Irene M. Kunii, “He Put the Flash Back in Canon,” 16 de septiembre, 2002; http://www.businessweek.com/magazine/content/02_37/b3799053.htm.

TENDENCIAS: John A. Byrne, con Lindsey gerdes, “The Man Who Invented Management,” 28 de noviembre, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_48/b3961001.htm?chan=search.

CONTRIBUCIONES

JOHN A. BYRNE es editor ejecutivo de *BusinessWeek*. En este rol sirve día a día como punto de contacto de la publicación impresa, con la responsabilidad de hacer la revista indispensable ofreciendo más noticias, incrementando el valor de noticias propuestas, construyendo una capacidad de investigación sustancial y desarrollando historias de portada que puedan anclar ofertas a través de todos sus canales.

Es autor de ocho libros de negocios, liderazgo y administración. El último: *Jack: Straight from the Gut* (Warner, 2001) donde habla de su gran colaboración con el anterior CEO de General Electric Co., Jack Welch. El libro debutó en el primer lugar de la lista del *New York Times*.

Tiene una maestría en periodismo por la Universidad de Missouri y una licenciatura en Inglés y Ciencia Política por el Colegio William Patterson.

JAY GREENE es un Jefe de la oficina de *BusinessWeek* de Seattle desde el 2001. Es responsable de cubrir temas de tecnología al noreste del Pacífico.

Antes de incorporarse a *BusinessWeek*, Greene cubrió a Microsoft para el periódico *The Seattle Times*. También trabajó como reportero de negocios de *The Orange County Register* en Santa Ana, California, donde cubría servicios de salud. Antes de eso fue un reportero de películas y de la sección financiera de *Variety*, en Los Ángeles, California, cubriendo la industria del entretenimiento. También fue reportero de negocios de *The Plain Dealer*, en Cleveland, Ohio, *The Daily News*, en Los Ángeles, California y *The Press Enterprise*, en Riverside, California.

En julio de 1997 ganó el premio Lifestyles de la Escuela de Periodismo de Missouri, por dirigir un equipo de reporteros en una serie de cinco días sobre la recolección y venta de información personal. Obtuvo una maestría en reporte de negocios y política, de la escuela de periodismo de la Universidad de Columbia, en Nueva York. Recibió su licenciatura del Colegio Macalester en St. Paul, Minnesota, y estudió literatura inglesa e irlandesa en la Universidad de Cambridge, Inglaterra.

STEPHEN HAMM es escritor senior de *BusinessWeek*, en la sección de tecnología, encargándose de editar y escribir las historias de personalidades, software y cultura de la Red. Se unió a la oficina de Silicon Valley y luego como editor asociado en

Nueva York. Ha escrito varias historias de portada, incluyendo perfiles corporativos de Microsoft y Oracle, y perfiles de Marc Andreesen, de Netscape, del capitalista de proyectos Ben Rosen, y el CEO de Compaq, Michael Capellas. Es autor de la reciente publicación *Bangalore Tiger: How the Indian Tech Upstar WIPRO Is Rewriting the Rules of Global Competition* (McGraw-Hill, 2006).

Antes de entrar a *BusinessWeek*, Hamm fue editor y escritor de *PC Week, San Jose Mercury News,* y *The New Heaven Register* (Connecticut), y otras publicaciones.

Obtuvo su licenciatura en Inglés y escritura creativa de la Universidad Carnegie Mellon.

JIM KERSTETTER es corresponsal de *BusinessWeek* en San Mateo, responsable de cubrir software y la infraestructura de la industria de Internet en la región de Silicon Valley.

Recibió su grado de periodismo por la Universidad de Boston.

DIANE BRADY es escritora senior que cubre para *BusinessWeek* corporaciones en el área de Nueva York, como General Electric y Martha Steward Living Omnimedia. Previamente fue editora asociada en la oficina de corporaciones de Connecticut, y jefa de la oficina en *BusinessWeek* en 1999. También fue encargada de cubrir el área de Nueva York y Nueva Jersey.

Ha recibido numerosos reconocimientos y premios, incluyendo dos *National Magazines Awards* en Canadá, *The Deadline Club Award* por mejor reportaje de negocios, el *Front Page Award* del Newswoman's Club de Nueva York y el *Journalist of the Year Award*, de la Asociación Pacific Asia Travel. También recibió el *McGraw-Hill Corporate Achievment Award* por excelencia editorial y fue finalista del *Henry Chapin Media Award*

ROBERT BERNER es corresponsal de *BusinessWeek* en Chicago, encargado de las tiendas minoristas.

Antes de integrarse a *BusinessWeek*, Benner escribió para el *Wall Street Journal*, cubriendo tiendas, farmacias, dulcerías y compañías de alimentos. En 1985 comenzó su carrera como reportero de *Bennington Banner* en Vermont, y después del *The Patriot Ledger.*

Es egresado del Colegio Oberlin.

GAIL EDMONSON es corresponsal senior de *BusinessWeek* en Francfort. Desde octubre de 1999 había sido jefe de la oficina en Roma. En 1994 fue corresponsal en París, donde era responsable de cubrir las tendencias y compañías europeas. Se convirtió en Jefe de la oficina tres años después.

Tiene una licenciatura en Estudios Americanos por la Universidad de Cornell y una maestría en Comunicación por Stanford. Es la ganadora de la beca ofrecida por Bosch, la fabricante alemana de equipo para autos, que le da a 15 "futuros líderes de América" la oportunidad de obtener conocimiento de la cultura, sociedad y negocios alemanes. También recibió un premio de periodismo de la escuela Amos TUC, por una serie de artículos sobre indicadores económicos.

CHESTER DAWSON fue editor financiero internacional en *BusinessWeek*. Anteriormente fue corresponsal en Tokio, donde cubría a las automotrices japonesas, aeroespacio y otras industrias, adicionalmente a actividades diplomáticas entre Japón y Estados Unidos.

Se graduó con honores de la Universidad de Ohio con grados en Historia y Economía. Su maestría es en estudios asiáticos por la Universidad de Harvard.

ADRIENNE CARTER es corresponsal de *Businessweek* en Chicago desde el 2004. Cubre las industrias de alimentos y finazas en el medio oeste.

Anteriormente trabajó en *Money Magazine* donde supervisó la lista de "100 Top Ranking Mutual Funds".

Se graduó en economía por la Universidad de Columbia. Ha sido reconocida con el premio TJFR "30 Under 30 Journalist of Disticntion Award" por tres años consecutivos desde el 2002.

SUSAN BERFIELD es editora asociada en *BusinessWeek* responsable de los perfiles ejecutivos en todas las ediciones. Previamente fue editora de la sección *Gente* en *BusinessWeek*.

Es graduada de la Universidad de Brown y tiene una maestría en relaciones internacionales por la Universidad de Columbia. Ha sido nombrada Arnold Fellow por la Universidad de Brown para apoyar la producción de documentales en India y Zuckerman Fellow de la Universidad de Columbia. Ganó un premio de Derechos Humanos por la investigación de los disturbios en Indonesia en 1998.

BEN ELGIN es corresponsal en la oficina de *BusinessWeek* de San Mateo desde septiembre del 2000. Cubre compañías de Internet con enfoque específico en los contenidos de Internet, publicidad en la red, intercambios B2B y outsorcing. Antes de incorporarse a *BusinessWeek* fue editora senior de la revista *Sm@rtReseller*, y editora asociada de *ZD*Net.

Ben Elgin recibió su grado en 1995 por la Universidad de California, San Diego con una especialidad en Comunicaciones y una subespecialidad en Historia.

RONALD GROVER es gerente de la oficina *BusinessWeek* de Los Ángeles desde 1987. Ha escrito numerosos artículos de portada, incluyendo "The future of California" (30 de abril de 2001) y "Hollywood Heist" (14 de julio de 2003), así como artículos de Disney, Michael Ovitz, Steven Spielberg, y de la industria de los medios y el entretenimiento. Es autor del libro *The Disney Touch* (2ª edición de McGraw-Hill, 1996).

Grover entró a las compañías de McGraw-Hill, empresa "Padre" de *BusinessWeek*, en 1975 como reportero del correo informativo de McGraw-Hill, en Washington D. C. En 1979 se convirtió en corresponsal de energía para la *McGraw-Hill World News* en Washington, D. C. De 1982 a 1986 fue corresponsal de *BusinessWeek* en el Congreso, cubriendo aspectos económicos y políticos, incluyendo la reforma a los impuestos, política fiscal y legislación de comercio. Se trasladó como corresponsal a las oficinas de *BusinessWeek* en Los Ángeles en 1986 cubriendo entretenimiento, política y otros aspectos de negocios que continúa cubriendo hasta estos días. Previamente fue reportero de *The Washington Star*.

Grover tiene un grado en Ciencias Políticas por la Universidad de George Washington, y una Maestría en Administración por la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

ANTHONY BIANCO es corresponsal nacional de *BusinessWeek*. Desde que entró en 1980 ha tenido puesto como corresponsal en San Francisco, editor de staff, editor departamental, editor asociado y escritor senior para la revista. Cubrió Wall Street de 1982 a 1992, y desde entonces escribe ampliamente sobre negocios estadounidenses.

Es ganador de varios premios periodísticos, incluyendo *The Amos Tuck Media Award,* el *New York Society of CPAs Excellence in Financial Writting Award* y el *National Business Book Award* de 1997 (Canadá)

Tiene una licenciatura en Humanidades por la Universidad de Minnesota.

TOM LOWRY es escritor senior de *BusinessWeek*, responsable de la cobertura en las revistas de medios y entretenimiento. Antes fue editor de la revista. Ha escrito o editado seis historias de portada desde el 2004, incluyendo "Can MTV Stay Cool?", un retrato del CEO Judy McGrath y sus esfuerzos por rehacer la compañía en la era digital; "ESPN: The Empire", un análisis de cómo la más famosa cadena deportiva planea mantenerse encima de sus rivales; y "Ruppert's World", uno de los primeros artículos que refieren el vasto poder y crecimiento del australiano. Otra portada, "MegaMerger", se completó un día después de que Comcast hizo una oferta hostil para Disney. "Nascar" salió la misma semana en los puestos de periódico del sur, como cobertura regional. Con esto, Lowry es el único articulista en tener dos portadas la misma semana. También escribió "Yao!", una historia deportiva acerca de este fenomenal basquetbolista chino.

Lowry es egresado de la Universidad de Delaware, fue Caballero-Bagehot en periodismo de negocios y economía de la Escuela de Periodismo de Columbia. Como veterano del periodismo, él también ha tenido apariciones en el *New York Dialy News* y el *USA Today*, ente otros, antes de incorporarse a *BusinessWeek* en 1999.

AARON BERNSTEIN fue escritor y editor senior del departamento de asuntos sociales de *BusinessWeek*.

Tiene una licenciatura por la Universidad de California en Santa Cruz. También ha hecho trabajos de graduado en Oxford.

WILLIAM C. SYMONDS fue gerente de la oficina de *BusinessWeek* en Boston, responsable de cubrir las finanzas de la Iglesia católica, compañías con sede en Nueva Inglaterra como Tyco Internacional y Gillete, y de asuntos corporativos nacionales como las ganancias corporativas de las empresas.

Es graduado del Colegio Dartmouth y tiene una maestría en política, filosofía y economía por la Universidad de Oxford, Inglaterra.

ARLENE WEINTRAUB es editora asociada de *BusinessWeek* del departamento de ciencia y tecnología. Anteriormente fue corresponsal en Los Ángeles, cubriendo Tecnología, Internet, biotecnología y servicios de cuidado a la salud.

Recientemente escribió historias de portada como "Forever Young" (2006), "Biotech Frontier" (2004) y "I Can't Sleep" (2004).

Recibió el premio de oro de la *American Society of Business Publications Editors*, por su trabajo en la historia sobre el sueño; y uno de bronce por su historia de "Genentech's Medicine Man"(2003).

Tiene una licenciatura por la Universidad de Pensylvania y es graduada de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Northwestern.

IRENE KUNNI fue corresponsal de *BusinessWeek* en Tokio y se enfocaba en las corporaciones y la industria de la computación.

En junio de 1998 escribió para la edición de Asia la historia de portada "The Games SONY Plays", explicando el éxito del Play Station por todo el mundo. Esta historia también circuló en la sección de ciencia y tecnología de la edición de *BusinessWeek* local.

En diciembre de 1998, estuvo en un programa de política japonesa para el Tokyo Broadcasting System. En julio de ese año ofreció una conferencia en el National Women's Center, acerca de las mujeres y los medios.

Antes de entrar a *BusinessWeek* estaba en la oficina de Tokio de *Time,* donde realizó varios spots de televisión y radio con temas como el comercio, la política y la economía japonesa. Irene Kunii murió en el 2004.